

**PERANAN ANGGARAN SEBAGAI SALAH SATU ALAT  
PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN PRODUKSI  
(Studi Pada Industri Rumah Tangga "Bahana Donat" Malang)**

**SKRIPSI**

Oleh

**ULFAH HUDIYA ROCHIANI**

NIM: 04610059



**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) MALANG  
2008**

**PERANAN ANGGARAN SEBAGAI SALAH SATU ALAT  
PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN PRODUKSI  
(Studi Pada Industri Rumah Tangga "Bahana Donat" Malang)**

**SKRIPSI**

Diajukan Kepada:  
Universitas Islam Negeri (UIN) Malang  
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan dalam  
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)

Oleh

**ULFAH HUDIYA ROCHIANI**

NIM: 04610059



**FAKULTAS EKONOMI  
JURUSAN MANAJEMEN  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) MALANG  
2008**

**LEMBAR PERSETUJUAN**

**PERANAN ANGGARAN SEBAGAI SALAH SATU ALAT  
PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN PRODUKSI  
(Studi Pada Industri Rumah Tangga "Bahana Donat" Malang)**

**SKRIPSI**

Oleh

**ULFAH HUDIYA ROCHIANI**

NIM: 04610059

Telah Disetujui    September 2008  
Dosen Pembimbing,

**Drs. H. Abdul Kadir Usry, MM, AK**

Mengetahui:

**Drs. HA. MUHTADI RIDWAN, MA**  
NIP. 150231828

**LEMBAR PENGESAHAN**

**PERANAN ANGGARAN SEBAGAI SALAH SATU ALAT  
PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN PRODUKSI  
(Studi Pada Industri Rumah Tangga "Bahana Donat" Malang)**

**SKRIPSI**

Oleh

**ULFAH HUDIYA ROCHIANI**

NIM: 04610059

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji  
dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan  
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)  
Pada November 2008

<b>Susunan Dewan Penguji</b>	<b>Tanda Tangan</b>
1. ketua Penguji <u><b>Indah Yuliana, SE., MM</b></u> NIP. 150327250	: ( )
2. Sekretaris/Pembimbing <u><b>Drs. H. Abdul Kadir Usry, MM, AK</b></u>	: ( )
3. Penguji Utama <u><b>Dr. H. Muhammad Djakfar, SH., M. Ag:</b></u> NIP.150203742	( )

Disahkan Oleh:  
Dekan,

**Drs. HA. MUHTADI RIDWAN, MA**  
NIP. 150231828

## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini saya:

Nama : Ulfah Hudiya Rochiani

NIM : 04610059

Alamat: Dk. Likasan Rt. 09, Rw. 03, Ds. Madigondo, Kec. Takeran, Kab. Magetan

Menyatakan bahwa "**Skripsi**" yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Malang, yang berjudul:

**PERANAN ANGGARAN SEBAGAI SALAH SATU ALAT PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN PRODUKSI (Studi Pada Industri Rumah Tangga " Bahana Donat" Malang)**

Adalah hasil karya saya sendiri, bukan "**duplikasi**" dari karya orang lain.

Selanjutnya apabila di kemudian hari ada "**klaim**" dari pihak lain, bukan menjadi tanggungjawab Dosen Pembimbing dan atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 23 September 2008  
Hormat saya,

**Ulfah Hudiya Rochiani**  
NIM: 04610059

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
LEMBAR PERSETUJUAN .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iii
MOTTO .....	iv
KATA PENGANTAR .....	v
DAFTAR ISI .....	vii
DAFTAR TABEL .....	ix
DAFTAR GAMBAR .....	x
DAFTAR LAMPIRAN .....	xi
ABSTRAK .....	xii
<b>BAB I : PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah .....	4
C. Tujuan Penelitian .....	4
D. Manfaat Penelitian .....	5
E. Batasan Masalah .....	5
<b>BAB II : KAJIAN PUSTAKA .....</b>	<b>7</b>
A. Penelitian Terdahulu .....	7
B. Kajian Teoritis .....	11
1. Anggaran .....	11
a. Pengertian Anggaran .....	11
b. Fungsi Anggaran .....	17
c. Manfaat dan Kelemahan Anggaran .....	18
d. Jenis-Jenis Anggaran .....	20
2. Anggaran Penjualan .....	22
a. Pengertian Anggaran Penjualan .....	22
b. Manfaat Penyusunan Anggaran Penjualan .....	22
c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran Penjualan .....	23
d. Penyusunan Anggaran Penjualan .....	24
3. Anggaran Produksi .....	26
a. Pengertian Anggaran Produksi .....	26
b. Manfaat Penyusunan Anggaran Produksi .....	26
c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Anggaran Produksi .....	26
d. Langkah-Langkah dalam Menyusun Anggaran Produksi .....	27
4. Anggaran Bahan Mentah .....	29
a. Pengertian Anggaran Bahan Baku .....	29
b. Tujuan Penyusunan Bahan Baku .....	29
c. Penyusunan Anggaran Bahan Baku .....	30

5.	Anggran Tenaga Kerja .....	33
a.	Pengertian Anggaran Tenaga Kerja .....	33
b.	Manfaat Anggaran Tenaga Kerja .....	33
c.	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran Tenaga Kerja .....	34
d.	Persiapan-Persiapan dalam Penyusunan Anggaran Tenaga Kerja .....	34
<b>BAB III</b>	<b>: METODE PENELITIAN .....</b>	<b>37</b>
A.	Lokasi Penelitian .....	37
B.	Jenis Pendekatan Penelitian .....	37
C.	Data dan Sumber Data .....	38
D.	Teknik Pengumpulan Data .....	39
E.	Model Analisis Data .....	40
<b>BAB IV</b>	<b>: PAPARAN DAN PEMBAHASAN DATA HASIL PENELITIAN .....</b>	<b>42</b>
A.	Gambaran Umum Perusahaan .....	42
1.	Sejarah Singkat Perusahaan .....	42
2.	Lokasi Perusahaan .....	43
3.	Sturktur Organisasi .....	44
4.	Personalia .....	47
5.	Produksi dan Hasil Produksi .....	48
6.	Pemasaran Produk Pemasaran .....	49
B.	Pembahasan .....	50
1.	Anggaran Penjualan .....	54
2.	Anggaran Produksi .....	58
3.	Anggaran Bahan Mentah .....	61
4.	Anggaran Tenaga Kerja .....	79
<b>BAB V</b>	<b>: KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>82</b>
A.	Kesimpulan .....	82
B.	Saran .....	83
	<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>84</b>
	<b>LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Rencana penjualan dan realisasi penjualan tahun 2005-2007 ....	3
Tabel 4.2 Rencana penjualan dan realisasi penjualan tahun 2005 .....	51
Tabel 4.3 Rencana penjualan dan realisasi penjualan tahun 2006 .....	52
Tabel 4.4 Rencana penjualan dan realisasi penjualan tahun 2007 .....	53
Tabel 4.5 Anggaran penjualan tahun 2005-2007 .....	51
Tabel 4.6 Anggaran penjualan tahun 2008 .....	52
Tabel 4.7 Anggaran produksi tahun 2008 .....	54
Tabel 4.8 Standar penggunaan bahan mentah tahun 2008 .....	55
Tabel 4.9 persediaan awal bahan mentah dan persediaan akhir bahan 11mentah tahun 2008 .....	55
Tabel 4.10 Anggaran kebutuhan bahan mentah terigu tahun 2008 .....	56
Tabel 4.11 Anggaran pembelian bahan mentah terigu tahun 2008 .....	58
Tabel 4.12 Anggaran kebutuhan bahan mentah gula tahun 2008 .....	59
Tabel 4.13 Anggaran pembelian bahan mentah gula tahun 2008 .....	61
Tabel 4.14 Anggaran kebutuhan bahan mentah telur tahun 2008 .....	62
Tabel 4.15 Anggaran pembelian bahan mentah telur tahun 2008 .....	64
Tabel 4.16 Anggaran kebutuhan bahan mentah mentega tahun 2008 .....	65
Tabel 4.17 Anggaran pembelian bahan mentah mentega tahun 2008 .....	67
Tabel 4.18 Anggaran kebutuhan bahan mentah minyak tahun 2008 .....	68
Tabel 4.19 Anggaran pembelian bahan mentah minyak tahun 2008 .....	70
Tabel 4.20 Anggaran jam kerja dan upah tenaga kerja tahun 2008 .....	72

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1 Struktur organisasi pengusaha donat "Bahana Donat" Malang .....	42
---	----

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Pedoman Wawancara
- Lampiran 2 : Surat Keterangan Penelitian Di Industri Rumah Tangga  
"Bahana Donat" Malang
- Lampiran 3 : Bukti Konsultasi

## ABSTRAK

Hudiya Rochiani, Ulfah, 2008, SKRIPSI. Judul: Peranan Anggaran Sebagai Salah Satu Alat Perencanaan dan Pengendalian Produksi (Studi Pada Industri Rumah Tangga “Bahana Donat” Malang)  
Pembimbing: Drs. Abdul Kadir Usry, MM., Ak

---

Kata Kunci: Anggaran, Alat Perencanaan, Alat Pengendalian

Suatu perusahaan yang berkembang pasti mempunyai tujuan agar kegiatan dalam perusahaan dapat terarah, agar perusahaan dapat mencapai tujuan tersebut maka diperlukan adanya sebuah perencanaan yang disertai dengan pengendalian yang efektif, salah satu alat yang dapat memenuhi kebutuhan perencanaan dan pengendalian adalah anggaran, karena anggaran adalah suatu pendekatan yang formal dan sistematis dari pada pelaksanaan tanggung jawab manajemen di dalam perencanaan, koordinasi, dan pengawasan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peranan anggaran sebagai salah satu alat perencanaan dan pengendalian produksi, serta ingin mengetahui penerapan anggaran pada industri rumah tangga “Bahana Donat” Malang yang berada di lokasi Mend Armed 1 Jl. Panglima Sudirman 14 Malang.

Jenis pendekatan pada penelitian ini adalah pendekatan metode penelitian deskriptif pada studi kasus. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini adalah observasi, wawancara, dan studi dokumentasi. Model analisis data pada penelitian ini adalah mengumpulkan volume penjualan tahun 2005-2007, kemudian melakukan analisis data volume penjualan dengan menyusun anggaran penjualan untuk menyusun anggaran produksi, anggaran bahan baku, dan anggaran tenaga kereja.

Dari analisis tersebut diperoleh hasil bahwa: (1) industri rumah tangga “Bahana Donat” Malang mengalami kelebihan dalam memproduksi donat tiap tahunnya, karena pengusaha donat ini belum melakukan budget dalam kegiatan produksi, maka Untuk mengatasi masalah tersebut industri rumah tangga “Bahana Donat” Malang membutuhkan peranan anggaran sebagai salah satu alat perencanaan dan pengendalian produksi. (2) Anggaran produksi donat tahun 2008 sebesar 39670 dengan anggaran kebutuhan bahan mentah terigu adalah 13223,64 Kg dan anggaran pembelian bahan mentah terigu sebesar Rp. 92.894.760, anggaran bahan mentah gula 22003,94 Kg dan anggaran pembelian bahan mentah gula sebesar Rp. 13.230.840, anggaran bahan mentah telur 1101,97 Kg dan anggaran pembelian bahan mentah telur sebesar Rp. 13.227.960, anggaran bahan mentah mentega 2203,94 Kg dan anggaran pembelian bahan mentah mentega sebesar Rp. 22.401.800, anggaran bahan mentah minyak 3305,91 Kg dan anggaran pembelian bahan mentah minyak sebesar Rp. 39.703.320.

## ABSTRAK

Hudiya Rochiani, Ulfah, 2008, THESIS. Title: "the role of budget as one of planning and controlling device's production (Studi in home industri "Bahana Doanat" Malang).

Advisor : Drs. H. Abdul Kadir Usry, MM, AK

---

Key words : Budget, Planning Device, Controlling Device

The developing company has the purpose in order to the company's activity is working. To gain the purpose, the company needs the effective plan and control. Budget is one of devices which is used to complete the need of the plan and control. Further, it is the formal and systematic approach rather than the implementation of management responsibility in applying the plan, coordination, and control. The purpose of this research is to know the role of budget as one of planning and controlling device's production and the implementation of the budget in home industri "Bahana donat" Malang which is located in Med Armed 1 Jl. Panglima Sudirman 14 Malang.

This research is including into descriptive qualitative research. The data are collected by observation, interview, and documentation. The analysis is done by collecting the volume of sale of the year 2005-2007. then, the data are analyzed based on the arrangement of the production, basic material and employment of the sale budget.

The results of analysis are: (1) the production of home industri "Bahana Donat" Malang is ever year, because they do not arrange the budget in their production. Therefore, they need the budget as one planning and controlling production. (2) the doughnut production budget of the year 2008 is 39670 while the basic material of the wheat is 13223,64 Kg and its budget is Rp. 92.894.760, the sugar 22003,94 kg and the budget is Rp. 13.230.840, and egg is 1101,97 Kg and the budget is Rp. 13.227.960, the butter is 2203,94 Kg and the budget is Rp. 22.401.800, the oil is 3305,91 Kg and the budget is Rp. 39.703.320.

: " " )

---

Deskriptif

" " (1) :

(2). " "

		92,894.760	
227.13		13.227,960	
2203,94		1101,97	
3305,91		,	
		39.703.320	

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **A. LATAR BELAKANG**

Suatu perusahaan yang berkembang pastinya mempunyai tujuan agar kegiatan dalam perusahaan dapat terarah, namun didalam menghadapi kondisi yang tidak pasti maka perusahaan harus mempunyai strategi-strategi agar dapat tercapai secara efektif dan efisien guna mengoptimalkan pencapaian tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan.

Untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan adanya sebuah perencanaan yang disertai dengan pengendalian yang efektif. Perencanaan merupakan tindakan yang dibuat berdasarkan fakta dan asumsi mengenai gambaran kegiatan yang dilakukan pada waktu yang akan datang dalam mencapai tujuan yang diinginkan (Napirin, 2004:4). Dengan perencanaan ini suatu kegiatan akan mempunyai suatu pedoman pelaksanaan kerja, agar perencanaan yang ditetapkan dapat tercapai, maka perusahaan perlu mengadakan pengendalian. Pengendalian adalah proses evaluasi kerja, dan jika perlu dilakukan perbaikan, maka harus sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan dan dengan pengendalian ini suatu perencanaan dapat dilihat apakah yang direncanakan tersebut dicapai atau tidak.

Salah satu alat yang dapat memenuhi kebutuhan perencanaan dan pengendalian adalah anggaran, karena anggaran adalah suatu pendekatan

yang formal dan sistematis dari pada pelaksanaan tanggung jawab manajemen di dalam perencanaan, koordinasi, dan pengawasan (Adisaputra dan Asri,2003:6).

Dilihat dari pentingnya anggaran dalam perusahaan maka perusahaan dalam mencapai tujuannya diperlukan suatu penyusunan anggaran. Dalam penyusunan anggaran terdapat dua alternatif penyusunan anggaran yaitu secara komprehensif dan secara parsial. Secara komprehensif berarti perusahaan melakukan penyusunan anggaran dalam ruang lingkup yang menyeluruh, dimana jenis kegiatan yang dicakupnya meliputi seluruh aktivitas perusahaan, baik bidang pemasaran, produksi, keuangan, dan administrasi umum. Sedangkan secara parsial adalah anggaran perusahaan yang disusun dengan ruang lingkup yang terbatas yang hanya mencakup sebagian dari kegiatan perusahaan. Dengan adanya dua alternatif dalam penyusunan anggaran, penulis tertarik untuk meneliti penyusunan anggaran secara komprehensif studi pada industri rumah tangga "Bahana Donat" Malang yang berada di lokasi Mend Armed 1 Jl. Panglima Sudirman 14 Malang.

Pada Industri Rumah Tangga "Bahana Donat" Malang ini terdapat indikasi adanya permasalahan dalam memproduksi donat yang kemudian bermasalah pada semua kegiatan dalam perusahaan tiap tahunnya, yaitu selalu mengalami kelebihan dalam memproduksi. Pada tahun 2005 perusahaan merencanakan penjualan 44635 box namun realisasi penjualannya 40376 box, tahun 2005 merencanakan penjualan

44325 box namun realisasi penjualannya 43437 box, dan tahun 2007 merencanakan penjualan 44610 box namun realisasi penjualannya 39139 box (Data Dari Industri Rumah Tangga "Bahana Donat" Malang Tahun 2005-2007. Diolah), keterangan tersebut dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 1**  
**Industri rumah tangga "Bahana Donat" Malang**  
**Rencana penjualan dan realisasi penjualan**  
**Dalam Satuan Box**

<b>Tahun</b>	<b>Rencana Penjualan</b>	<b>Realisasi Penjualan</b>	<b>Deviasi</b>
2005	44635	40376	4259
2006	44325	43437	888
2007	44610	39139	5471

Sumber Data: industri rumah tangga "Bahan Donat" Malang. Diolah

Data tersebut menjelaskan bahwa kelebihan dalam memproduksi donat maka jumlah bahan mentah yang dibutuhkan untuk membuat donat juga banyak, sehingga mempengaruhi pengeluaran pada perusahaan karena untuk memenuhi pembelian bahan mentah yang dibutuhkan.

Oleh karena itu, industri rumah tangga "Bahan Donat" Malang ini perlu adanya penyelesaian dalam memproduksi donat yang kemudian mempengaruhi semua kegiatan dalam perusahaan. Alasan inilah yang membuat penulis merasa perlu untuk melakukan penelitian mengenai **"Peranan Anggaran Sebagai Salah Satu Alat Perencanaan dan Pengendalian Produksi "** (Studi Pada Industri Rumah Tangga "Bahan Donat" Malang), sehingga dapat diketahui peranan anggaran di mana sebagai alat perencanaan dan pengendalian produksi dan peranan

anggaran pada Industri rumah tangga "Bahan Donat" Malang, serta dapat memberi masukan pada rumah tangga industri "Bahana Donat" Malang untuk melakukan anggaran dalam kegiatan perusahaan agar tujuan perusahaan dapat tercapai secara efektif, efisien dan dapat meminimalisir kerugian.

## **B. RUMUSAN MASALAH**

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, dapat dirumuskan mengenai rumusan masalah yaitu "Bagaimana peranan anggaran sebagai salah satu alat perencanaan dan pengendalian produksi pada industri rumah tangga "Bahana Donat" Malang ?.

## **C. TUJUAN PENELITIAN**

Adapun tujuan dari penelitian ini berdasarkan latar belakang diatas adalah:

1. Ingin mengetahui peranan anggaran sebagai salah satu alat perencanaan dan pengendalian produksi.
2. Ingin mengetahui peranan anggaran pada industri rumah tangga "Bahana Donat" Malang.

## **D. MANFAAT PENELITIAN**

1. Bagi Penulis

Dapat menerapkan ilmu dan pengetahuan yang diperoleh di bangku kuliah di lapangan

2. Bagi Perusahaan

Dapat dijadikan masukan dalam menentukan sistem perencanaan dan pengendalian (anggaran) manajemen secara integral pada perusahaan

3. Bagi Pihak Lain

Dapat memberikan sumbangan untuk mengembangkan ilmu pengetahuan di bidang perencanaan dan pengendalian (anggaran) perusahaan.

**E. Batasan Masalah**

Ruang lingkup penelitian yang dilakukan oleh penulis ini dibatasi oleh:

1. Analisa terhadap peranan anggaran pada industri rumah tangga "Bahan Donat" Malang untuk perencanaan dan pengendalian produksi
2. Industri rumah tangga "Bahana Donat" Malang dalam memproduksi donat menggunakan berbagai macam bahan mentah, antara lain terigu, gula, mentega, minyak, telur, miesis, coklat, keju, kacang dimana sebagai bahan pembantu dan bumbu-bumbu lainnya. Oleh karena itu untuk memudahkan penelitian, penulis membatasi obyek penelitian yang akan diolah pada bahan baku utama atau yang memiliki rata-rata penggunaan terbesar

sehingga sering mengalami kekurangan dan memiliki frekuensi pemesanan yang tinggi yaitu pada bahan mentah terigu, gula, mentega, minyak, telur, yang digunakan untuk produksi donat.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **A. Penelitian Terdahulu**

Marlina dari Universitas Islam Negeri Malang (2005) melakukan penelitian berjudul "Penerapan Anggaran Penjualan Sebagai Salah Satu Alat Pengendalian Dan Perencanaan Penjualan" (Studi Kasus Pabrik Kompor "Kupu Mas" Malang). Menyimpulkan bahwa perusahaan kompor "Kupu Mas" Malang belum melakukan penyusunan anggaran

penjualan sesuai dengan prosedur atau langkah-langkah yang benar. Perusahaan hanya menyusun anggaran penjualan tiap tahun yang didasarkan pada hasil penjualan tahun lalu.

Afrida Ismiati dari Universitas Islam Negeri Malang (2006) melakukan penelitian berjudul "Penerapan Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Perencanaan Dan Penilaian Kinerja Manajer "(studi kasus pada PT. Garam (persero) Indonesia di Surabaya. Menyimpulkan bahwa PT. Garam (persero) Indonesia di Surabaya, dalam menerapkan anggaran biaya produksinya telah sesuai dengan tujuan perusahaan, dan dapat digunakan sebagai alat untuk menilai kinerja manajer secara baik yaitu dengan cara menerapkan anggaran tidak terlalu tinggi dan tidak terlalu rendah.

Muhammad Nur Kholis dari Universitas Islam Negeri Malang (2007) melakukan penelitian berjudul " Metode Pengendalian Persediaan Sebagai Upaya Optimalisasi Proses Produksi" (Studi Pada Perusahaan Knalpot "Sumber Agung" Malang). Menyimpulkan bahwa Efisiensi persediaan knalpot belum di peroleh secara maksimal oleh perusahaan knalpot "Sumber Agung" Malang karena belum dilaksanakannya penerapan manajemen persediaan yang optimal sehingga ketersediaan bahan baku plat sering tidak sesuai dengan kebutuhan yang akhirnya menghambat proses produksi.

**Tabel 1**  
**Tabel Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti	Judul	Metode Pengumpulan Data	Jenis Penelitian	Hasil penelitian
1	Marlina (2005)	Penerapan Anggaran Penjualan Sebagai Salah Satu Alat Pengendalian Dan Perencanaan Penjualan" (Studi Kasus Pabrik Kompor "Kupu Mas" Malang).	Observasi, Wawancara, Dokumentasi	Deskriptif Kuantitatif	Perusahaan kompor "Kupu Mas" Malang belum melakukan penyusunan anggaran penjualan sesuai dengan prosedur atau langkah-langkah yang benar. Perusahaan hanya menyusun anggaran penjualan tiap tahun yang didasarkan pada hasil penjualan tahun lalu.

2	Afrida Ismiati (2006)	Penerapan Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Perencanaan Dan Penilaian Kinerja Manajer "(studi kasus pada PT. Garam (persero) Indonesia di Surabaya).	Studi pustaka Observasi, Wawancara, Dokumentasi	Deskriptif Kualitatif	PT. Garam (persero) Indonesia di Surabaya, dalam menerapkan anggaran biaya produksinya telah sesuai dengan tujuan perusahaan, dan dapat digunakan sebagai alat untuk menilai kinerja manajer secara baik yaitu dengan cara menerapkan anggaran tidak terlalu tinggi dan tidak terlalu rendah.
3	M. Nur Kholis (2007)	Metode Pengendalian Persediaan Sebagai Upaya Optimalisasi Proses Produksi (Studi Pada Perusahaan Kenalpot "Sumber Agung" Malang)	Obsevasi Wawancara Dokumentasi	Deskriptif Kuantitatif	Efisiensi persediaan belum di peroleh secara maksimal karena belum dilaksanakannya penerapan manajemen persediaan yang optimal sehingga ketersediaan bahan baku plat sering tidak sesuai dengan kebutuhan yang akhirnya menghambat proses produksi.
4	Ulfah Hudiya Rochiani (2008)	Peranan Anggaran Sebagai Salah Satu Alat Perencanaan dan Pengendalian Produksi (Studi Pada industri rumah tangga "Bahan Donat" Malang)	Obsevasi Wawancara Dokumentasi	Deskriptif Kualitatif	industri rumah tangga "Bahana Donat" Malang mengalami kelebihan dalam memproduksi donat tiap tahunnya, karena pengusaha donat ini belum melakukan budget dalam kegiatan produksi, maka Untuk mengatasi masalah tersebut industri rumah tangga "Bahana Donat" Malang membutuhkan

					peranan anggaran sebagai salah satu alat perencanaan dan pengendalian produksi.
--	--	--	--	--	---

Sumber: Data Diolah, 2008

Apabila ditinjau dari penelitian terdahulu, ada beberapa persamaan dan perbedaan dengan penelitian kali ini. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian kali ini adalah sama-sama meneliti tentang anggaran pada perusahaan. Adapun perbedaan pada penelitian terdahulu dengan penelitian kali ini adalah pada penelitian Marlina meneliti tentang penerapan anggaran penjualan, kemudian pada penelitian Afrida Ismiati meneliti tentang penerapan anggaran produksi, dan pada penelitian Muhammad Nur kholis meneliti tentang metode pengendalian persediaan penelitian Muhammad nur kholis ini termasuk anggaran bahan baku di mana sebagai optimalisasi proses produksi, sedangkan pada penelitian kali ini adalah peranan anggaran di mana terdapat kelebihan, yaitu peneliti meneliti peranan dari anggaran yang komprehensif di mana "anggaran ini disebut juga anggaran induk atau yang umum artinya menyeluruh atau keseluruhan, merupakan jaringan

kerja yang terdiri dari beberapa anggaran terpisah yang saling bergantung satu sama lain (Haruman dan Rahayu, 2007:17)".

## **B. Kajian Teoritis**

### **1. Anggaran**

#### **a. Pengertian Anggaran**

Menurut Halim dan Supomo (1990:166), anggaran adalah suatu rencana yang dinyatakan secara kuantitatif, umumnya dalam bentuk uang, untuk jangka waktu tertentu.

Menurut Adisaputra dan Anggarini (2007:21), anggaran yang komprehensif merupakan suatu proses yang ditujukan untuk membantu melaksanakan fungsi-fungsi perencanaan dan pengendalian secara efektif. Model anggaran ini mencakup:

- 1) Pengembangan dan aplikasi tujuan perusahaan dalam arti luas dan jangka panjang (visi dan misi perusahaan)
- 2) Merumuskan tujuan perusahaan secara khusus
- 3) Mengembangkan strategi perencanaan laba jangka panjang dalam arti luas
- 4) Mengembangkan strategi laba jangka pendek secara khusus dengan pertanggung jawaban secara rinci
- 5) Membuat sistem pelaporan kinerja periodik dengan pertanggungjawaban secara rinci
- 6) Mengembangkan prosedur tindak lanjut (*follow up*)

Dengan demikian penganggaran perusahaan dapat didefinisikan sebagai proses penyusunan anggaran yang dibuat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam rangka memperoleh laba.

Menurut Tisnawatisule dan Saefullah (2005:96) melihat perencanaan dari tiga hal yaitu dari sisi proses, fungsi manajemen, dan pengambilan keputusan. Dari sisi proses, fungsi perencanaan adalah proses dasar yang digunakan untuk memilih tujuan dan menentukan bagaimana tujuan tersebut akan dicapai. Dari sisi fungsi manajemen, perencanaan adalah fungsi dimana pimpinan menggunakan pengaruh atas wewenangnya untuk menentukan atau mengubah tujuan dan kegiatan organisasi. Dari sisi pengambilan keputusan, perencanaan merupakan pengambilan keputusan untuk jangka waktu yang panjang atau yang akan datang mengenai apa yang akan dilakukannya, bilamana dan siapa yang akan melakukannya, dimana keputusan yang diambil belum tentu sesuai, hingga implementasi perencanaan tersebut dibuktikan dikemudian hari.

Menurut Amirullah dan Hanafi (2002:59) suatu perencanaan adalah suatu aktifitas integratif yang mencoba untuk memaksimalkan efektifitas secara total dari organisasi sebagai suatu sistem sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi tersebut.

Menurut Hafidhuddin dan Tanjung (2003:77), dalam melakukan perencanaan, ada beberapa aspek yang harus diperhatikan, antara lain sebagai berikut:

- 1) Hasil yang ingin dicapai.
- 2) Orang yang akan melakukan.
- 3) Waktu dan skala prioritas.
- 4) Dana (kapital).

Di dalam konsep manajemen Islam menjelaskan bahwa setiap manusia (bukan hanya organisasi) hendaknya memperhatikan apa yang telah diperbuat pada masa yang telah lalu untuk merencanakan masa yang akan datang. Dalam Al-Qur'an surah al-Hasyr: 18, Allah SWT. berfirman,

يَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ  
وَآتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

Artinya:

"Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan." (al-Hasyr: 18)

Penjelasan dari ayat tersebut adalah hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat), konsep ini menjelaskan bahwa perencanaan yang akan dilakukan harus disesuaikan dengan keadaan situasi dan kondisi

pada masa lampau, saat ini, serta prediksi masa mendatang. Oleh karena itu, untuk melakukan segala perencanaan masa depan, diperlukan kajian-kajian masa kini.

Ketika membuat suatu perencanaan, manajemen perusahaan harus mempertimbangkan bahwa perencanaan itu merupakan tahapan-tahapan yang menuju kepada tujuan. Jadi, perencanaan harus ditetapkan secara sistematis, sehingga merupakan satu proses untuk mencapai tujuan utama. Namun, meski sudah dibuat sedemikian rupa, sesungguhnya tidak ada seseorang yang bisa memprediksi secara persis apa yang akan terjadi di masa depan, maka Allah pun menunjukkan kepada kita agar senantiasa menyiapkan perencanaan dan pengendalian (anggaran) untuk mencapai tujuan yang diinginkan secara efektif dan efisien.

Menurut Hafidhuddin dan Tanjung (2003:90), mengemukakan bahwa sebuah perencanaan dikatakan baik, jika memenuhi persyaratan berikut:

- 1) Didasarkan pada sebuah keyakinan bahwa apa yang dilakukan adalah baik. Standar baik dalam agama islam adalah yang sesuai dengan ajaran islam.
- 2) Dipastikan betul bahwa sesuatu yang dilakukan memiliki banyak manfaat. Manfaat ini bukan sekedar untuk orang yang melakukan perencanaan, tetapi juga untuk orang lain.

- 3) Didasarkan pada ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan apa yang dilakukan. Untuk merencanakan bisnis, maka seorang pengusaha harus banyak mendengar dan membaca agar dapat mempertanggungjawabkan segala hal yang dilakukannya.
- 4) Melakukan studi banding (*benchmark*). *Benchmark* adalah melakukan studi terhadap praktik terbaik dari perusahaan sejenis yang telah sukses menjalankan bisnisnya.
- 5) Dipikirkan prosesnya. Seperti proses seperti apa yang akan dilakukan.

Pengendalian adalah suatu usaha atau metode yang dilakukan untuk menjaga agar tidak terjadi penyimpangan dari apa yang diharapkan atau yang telah direncanakan. Dalam hal ini pengendalian mengusahakan agar penyimpangan yang terjadi dalam perusahaan dapat diminimalisir. Pengendalian merupakan suatu usaha atau metode yang digunakan untuk memperbaiki penyimpangan yang diinginkan dan untuk menjamin tercapainya suatu tujuan serta terlaksananya rencana yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Jadi pengendalian dimaksudkan untuk memastikan apakah pekerjaan mencapai hasil yang memuaskan yang sesuai dengan tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

Menurut Manan dalam Hafidhuddin dan Tanjung (2003:156), pengawasan atau pengendalian dalam pandangan Islam

dilakukan untuk meluruskan yang tidak lurus, mengoreksi yang salah, dan membenarkan yang haq.

Tujuan melakukan pengawasan, pengendalian, dan koreksi adalah untuk mencegah seseorang jatuh terjerumus kepada sesuatu yang salah. Karena setiap manusia akan dimintai pertanggungjawaban apa yang telah dikerjakan, yang dijelaskan pada QS. Al-Jatsiyah: 28

وَتَرَىٰ كُلَّ أُمَّةٍ جَائِيَةً كُلُّ أُمَّةٍ تُدْعَىٰ إِلَىٰ كِتَابِهَا الْيَوْمَ تُجْرَوْنَ مَا  
كُنتُمْ تَعْمَلُونَ

Artinya:

“Dan (pada hari itu) kamu lihat tiap-tiap umat berlutut, tiap-tiap umat dipanggil untuk (melihat) buku catatan amalannya. Pada hari itu kamu diberi balasan terhadap apa yang telah kamu kerjakan.” (QS. Al-Jatsiyah).

Penjelasan dari ayat tersebut adalah setiap umat atau setiap manusia diperintahkan untuk melihat buku catatan amalannya atau perbuatan, karena setiap amalannya akan diberi balasan.

#### **b. Fungsi Anggaran**

Anggaran mempunyai beberapa fungsi dalam suatu perusahaan, karena anggaran merupakan strategi perusahaan dalam pencapaian tujuan perusahaan. Menurut Haruman dan Rahayu (2007:5), beberapa fungsi anggaran dalam proses manajemen adalah sebagai berikut:

- 1) Di bidang *planning*

- a) Membantu manajemen meneliti dan mempelajari segala masalah yang berkaitan dengan aktivitas yang akan dilaksanakan
  - b) Membantu mengarahkan seluruh sumber daya yang ada di perusahaan dalam menentukan arah
  - c) Membantu atau menunjang kebijaksanaan perusahaan
  - d) Membantu manajemen memilih tujuan perusahaan
  - e) Membantu menstabilkan kesempatan kerja yang tersedia
  - f) Membantu pemakaian alat-alat fisik secara lebih efektif
- 2) Di bidang *coordinating*
- a) Membantu mengkoordinir faktor sumber daya manusia dengan perusahaan
  - b) Membantu menilai kesesuaian antara rencana aktivitas perusahaan dengan keadaan lingkungan usaha yang dihadapi
  - c) Membantu menempatkan pemakaian modal pada saluran-saluran yang menguntungkan sesuai dan seimbang dengan program perusahaan
  - d) Membantu mengetahui kelemahan dalam organisasi
- 3) Di bidang *controlling*
- a) Membantu mengawasi kegiatan dan pengeluaran
  - b) Membantu mencegah pemborosan
  - c) Membantu menetapkan standar baru

### c. Manfaat dan Kelemahan Anggaran

Anggaran mempunyai banyak manfaat dalam perusahaan., disamping anggaran mempunyai manfaat, anggaran juga mempunyai kelemahan. Menurut Nafirin (2004:15), manfaat anggaran, antara lain:

- 1) Segala kegiatan dapat terarah pada pencapaian tujuan bersama
- 2) Dapat digunakan sebagai alat menilai kelebihan dan kekurangan pegawai
- 3) Dapat memotivasi pegawai
- 4) Menimbulkan rasa tanggungjawab pada pegawai
- 5) Menghindari pemborosan dan pembayaran yang kurang perlu
- 6) Sumber daya seperti tenaga kerja, peralatan dan dana dapat digunakan seefisien mungkin
- 7) Alat pendidikan bagi para pegawai

Adapun kelemahan- kelemahan dalam anggaran, antara lain:

- 1) Anggaran dibuat berdasarkan taksiran dan asumsi sehingga mengandung unsur ketidak pastian.
- 2) Menyusun anggaran yang cermat memerlukan waktu, uang, dan tenaga yang tidak sedikit, sehingga tidak semua

perusahaan mampu menyusun anggaran secara lengkap dan akurat.

- 3) Pihak yang merasa dipaksa untuk melaksanakan anggaran dapat menggerutu dan menentang, sehingga pelaksanaan anggaran dapat menjadi kurang efektif.

#### **d. Jenis-Jenis Anggaran**

Adapun jenis-jenis anggaran menurut Haruman dan Rahayu (2007:6), di klasifikasikan sebagai berikut:

- 1) Berdasarkan ruang lingkup
  - a) Anggaran komprehensif, yaitu anggaran perusahaan yang disusun dengan ruang lingkup yang menyeluruh yang mencakup seluruh aktivitas perusahaan
  - b) Anggaran parsial, yaitu anggaran perusahaan yang disusun dengan ruang lingkup yang terbatas yang hanya mencakup sebagian dari kegiatan perusahaan
- 2) Berdasarkan fleksibilitasnya
  - a) Anggaran fixed (*fixed budget*) yaitu anggaran yang disusun untuk periode tertentu dimana volumenya sudah tertentu dan berdasarkan volume tersebut direncanakan *revenue*, *cost*, dan *expenses*, serta tidak diadakan revisi secara periodik
  - b) Anggaran kontinyu (*continues budget*) yaitu anggaran yang disusun untuk periode waktu tertentu dimana

volumenya sudah tertentu dan berdasarkan volume tersebut direncanakan *revenue*, *cost*, dan *expenses*, tetapi diadakan revisi secara periodik dan ditambahkan anggaran untuk satu triwulan pada periode anggaran berikutnya

3) Berdasarkan jangka waktu

- a) Anggaran jangka pendek, yaitu anggaran operasional yang menunjukkan rencana operasi atau kegiatan untuk satu periode akuntansi (biasanya 1 tahun) yang akan datang. Anggaran ini terdiri dari anggaran penjualan, anggaran pembelian bahan baku, anggaran upah langsung, anggaran biaya overhead, anggaran persediaan bahan baku dan barang jadi, anggaran biaya penjualan dan promosi, anggaran biaya administrasi, anggaran harga pokok barang barang yang dijual, anggaran rugi/laba yang diproyeksikan, anggaran sisa laba yang diproyeksikan, anggaran pendapatan dan pengeluaran lain-lain, anggaran tambahan modal, anggaran kas, piutang dan daftar neraca yang diproyeksikan
- b) Anggaran jangka panjang, yaitu anggaran yang menunjukkan rencana investasi dalam tahun anggaran dengan waktu lebih dari satu tahun

## **2. Anggaran Penjualan**

### **a. Pengertian Anggaran Penjualan**

Menurut Haruman dan Rahayu (2007:45), anggaran penjualan merupakan dasar penyusunan anggaran lainnya dan umumnya disusun terlebih dahulu sebelum menyusun anggaran lainnya. Oleh karena itu anggaran penjualan sering disebut anggaran kunci.

Anggaran penjualan (*sales budget*) ialah budget yang direncanakan secara lebih terperinci penjualan perusahaan selama periode yang akan datang yang didalamnya meliputi rencana tentang jenis (kualitas) barang yang akan dijual, jumlah (kuantitas), harga barang, waktu penjualan serta tempat/ daerah penjualannya.

### **b. Manfaat Penyusunan Anggaran Penjualan**

Menurut Haruman dan Rahayu (2007:45), tujuan penyusunan anggaran penjualan adalah untuk merencanakan setepat mungkin tingkat penjualan pada periode yang akan datang dengan memperhatikan data yang merupakan pencerminan kejadian yang dialami perusahaan dimasa lalu, khususnya dibidang penjualan.

Kegunaan anggaran penjualan sendiri sebagai pedoman kerja, alat koordinasi dan pengawasan kerja, serta sebagai dasar bagi penyusunan budget-budget yang lainnya.

**c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran Penjualan**

Menurut Haruman dan Rahayu (2007:46), Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran Penjualan sebagai berikut:

- 1) Faktor-faktor internal
  - a) Penjualan tahun-tahun yang lalu
  - b) Kebijakan perusahaan yang berhubungan dengan masalah penjualan
  - c) Kapasitas produksi yang dimiliki serta kemungkinan perluasannya
  - d) Tenaga kerja yang tersedia baik jumlah maupun keahliannya
  - e) Modal kerja yang dimiliki perusahaan
  - f) Fasilitas lain yang menunjang
- 2) Faktor-faktor eksternal
  - a) Keadaan persaingan dipasar
  - b) Posisi perusahaan dalam persaingan
  - c) Tingkat pertumbuhan penduduk
  - d) Elastisitas permintaan terhadap harga barang yang dihasilkan

- e) Kebijakan-kebijaksanaan pemerintah yang berpengaruh

#### **d. Penyusunan Anggaran Penjualan**

Menurut Adisaputra dan Asri (2003:127), dalam penyusunan anggaran penjualan, langkah yang perlu dilakukan meliputi:

- 1) Penentuan dasar-dasar anggaran
  - a) Penentuan relevant variabel yang mempengaruhi penjualan.
  - b) Penentuan tujuan umum dan khusus yang diinginkan
  - c) Penentuan strategi pemasaran yang dipakai
- 2) Penyusunan rencana penjualan
  - a) Analisa ekonomi, dengan mengadakan proyeksi terhadap aspek-aspek mikro seperti:
    - (1) Moneter.
    - (2) Kependudukan.
    - (3) Kebijakan- kebijakan pemerintah dibidang ekonomi.
    - (4) Teknologi.

Dan menilai akibatnya terhadap permintaan industri.

- b) Melakukan analisa industri

Analisa ini dilakukan untuk mengetahui kemampuan masyarakat menyerap produk sejenis yang dihasilkan oleh industri.

- c) Melakukan analisa prestasi penjualan yang lalu
- Analisa ini dilakukan untuk mengetahui posisi perusahaan pada masa lalu. Dengan kata lain unuk mengetahui market share yang dimiliki perusahaan dimasa lampau.
- d) Analisa penentuan prestasi penjualan yang akan datang
- Analisa ini dilakukan untuk mengetahui kemampuan perusahaan untuk mencapai target penjualan dimasa depan, dengan memperhatikan faktor-faktor produksi seperti:
- (1) Bahan mentah.
  - (2) Tenaga kerja.
  - (3) Kapasitas produksi.Keadaan permodalan.
- e) Menyusun forecast penjualan, yaitu meramalkan jumlah penjualan yang diharapkan dengan anggapan segala sesuatu berjalan seperti masa yang lalu (*forecasted sales*).
- f) Menentukan jumlah penjualan yang dianggarkan (*budgeted sales*).
- g) Menghitung rugi/laba yang mungkin diperoleh (*budgeted profit*).
- h) Mengkomunikasikan rencana penjualan yang telah disetujui pada pihak lain yang berkepentingan.

### **3. Anggaran Produksi**

#### **a. Pengertian Anggaran Produksi**

Menurut Ambarriani (2000:362), anggaran produksi merupakan rencana perolehan dan pengkombinasian sumber daya yang dibutuhkan untuk melaksanakan operasi pemanufakturan yang memungkinkan perusahaan untuk mencapai tujuan penjualannya dan mempunyai sejumlah persediaan yang diharapkan pada akhir periode anggaran.

#### **b. Manfaat Penyusunan Anggaran Produksi**

Menurut Haruman dan Rahayu (2007:58), anggaran produksi merupakan suatu alat perencanaan, koordinasi dan pengendalian kegiatan produksi, sehingga tujuan penyusunan anggaran produksi adalah:

- 1) Menunjang kegiatan bagian penjualan, sehingga barang dapat tersedia sesuai dengan yang direncanakan
- 2) Menjaga tingkat persediaan yang optimum
- 3) Mengatur produksi sedemikian rupa sehingga biaya produksi menjadi minimum

#### **c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Anggaran Produksi**

Menurut Haruman dan Rahayu (2007:58), perencanaan dan penjadwalan produksi adalah tugas pabrik yang menyangkut penentuan jumlah barang yang diproduksi dan penentuan waktu produksi. Faktor-faktor yang mempengaruhi besar kecilnya jumlah

barang yang harus diproduksi oleh perusahaan selama periode waktu tertentu adalah:

- 1) Jumlah barang yang telah direncanakan untuk dijual, sebagaimana yang tercantum dalam anggaran penjualan
- 2) Kapasitas mesin dan peralatan pabrik
- 3) Tenaga kerja yang dimiliki yang terkait dengan kualitas maupun kuantitasnya
- 4) Stabilitas bahan baku
- 5) Modal kerja yang dimiliki
- 6) Fasilitas gudang

**d. Langkah-Langkah dalam Menyusun Anggaran Produksi**

Menurut Adisaputra dan Asri (2003:183), secara garis besar anggaran produksi disusun dengan menggunakan rumus umum sebagai berikut:

Tingkat penjualan (dari anggaran penjualan)	XXX
Tingkat persediaan akhir	<u>XXX</u> +
Jumlah	XXX
Tingkat persediaan awal	<u>XXX</u> -
Tingkat produksi	XXX

Anggaran produksi merupakan dasar (basis) untuk penyusunan anggaran-anggaran lain seperti anggaran bahan mentah, anggaran tenaga kerja serta overhead pabrik.

Menurut Adisaputra dan Asri (2003:184), disamping itu dapat pula disusun langkah-langkah utama yang dilakukan dalam rangka menyusun anggaran produksi dan pelaksanaannya:

- 1) Tahap perencanaan
  - a) Menentukan periode waktu yang akan di pakai sebagai dasar dalam penyusunan bagian produksi
  - b) Menentukan jumlah satuan fisik dari barang yang harus dihasilkan
- 2) Tahap pelaksanaan
  - a) Menentukan kapan barang diproduksi
  - b) Menentukan dimana barang akan diproduksi
  - c) Menentukan urutan-urutan proses produksi
  - d) Menentukan standar penggunaan fasilitas-fasilitas produksi untuk mencapai efisiensi
  - e) Menyusun program tentang penggunaan bahan baku,
  - f) Buruh, service dan peralatan
  - g) Menyusun standar biaya produksi
  - h) Membuat perbaikan-perbaikan bilamana diperlukan

#### **4. Anggaran Bahan Baku**

##### **a. Pengertian Anggaran Bahan Baku**

Menurut Haruman dan Rahayu (2007:73), bahan baku yang digunakan dalam proses produksi dikelompokkan menjadi bahan

baku langsung (*direct material*) dan bahan baku tak langsung (*inderct material*). Bahan baku langsung adalah semua bahan baku yang merupakan bagian barang jadi yang dihasilkan. Sedangkan bahan baku tak langsung adalah bahan baku yang yang ikut berperan dalam proses produksi, tetapi tidak secara langsung tampak pada barang jadi yang dihasilkan. Anggaran bahan baku hanya merencanakan kebutuhan dan penggunaan bahan baku langsung. Bahan baku tak langsung akan direncanakan dalam anggaran biaya overhead pabrik.

#### **b. Tujuan Penyusunan Bahan Baku**

Menurut Haruman dan Rahayu (2007:73), secara ringkas tujuan penyusunan anggaran bahan baku langsung adalah:

- 1) Memperkirakan jumlah kebutuhan bahan baku
- 2) Memperkirakan jumlah pembelian bahan baku langsung yang diperlukan
- 3) Sebagai dasar memperkirakan kebutuhan dana yang diperlukan untuk melaksanakan pembelian bahan baku langsung
- 4) Sebagai dasar penentuan harga pokok produksi yang memperkirakan komponen harga pokok pabrik karena penggunaan bahan baku langsung dalam proses produksi
- 5) Sebagai dasar melaksanakan fungsi pengendalian bahan baku langsung

### c. Penyusunan Anggaran Bahan Baku

Menurut Haruman dan Rahayu (2007:74), anggaran-anggaran yang berhubungan dengan anggaran bahan baku antara lain:

#### 1) Anggaran kebutuhan bahan baku

Anggaran kebutuhan bahan baku disusun untuk merencanakan jumlah fisik bahan baku yang diperlukan, bukan nilainya dalam rupiah.

Secara terperinci pada anggaran ini harus dicantumkan:

- a) Jenis barang jadi yang akan dihasilkan
- b) Jenis bahan baku yang akan digunakan
- c) Bagian-bagian yang dilalui dalam proses produksi
- d) Standar penggunaan bahan baku (*standar usage rate/ SUR*)
- e) Waktu penggunaan bahan baku

SUR adalah bilangan yang menunjukkan berapa satuan satuan bahan bahan baku yang diperlukan untuk menghasilkan satu satuan produk jadi.

#### 2) Anggaran pembelian bahan baku

Anggaran ini disusun sebagai perencanaan jumlah bahan baku yang harus dibeli pada periode mendatang. Ini harus dilakukan secara hati-hati terutama dalam hal jumlah dan waktu pembelian. Bahan baku yang harus dibeli diperhitungkan dengan

mempertimbangkan faktor-faktor persediaan dan kebutuhan bahan baku.

3) Anggaran persediaan bahan baku

Jumlah bahan baku yang dibeli tidak harus sama dengan jumlah bahan baku yang dibutuhkan, karena adanya faktor persediaan. Anggaran ini merupakan suatu perencanaan yang terperinci atas kuantitas bahan baku yang disimpan sebagai persediaan.

4) Anggaran biaya bahan baku yang habis digunakan dalam produksi

Tentu saja tidak semua bahan baku yang tersedia akan habis digunakan untuk produksi. Hal ini disebabkan karena 2 hal, yakni:

- a) Perlu adanya persediaan akhir, yang akan menjadi persediaan awal periode berikutnya.
- b) Perlu adanya persediaan besi (persediaan minimal bahan baku yang harus dipertahankan untuk menjamin kelangsungan proses produksi) agar kelangsungan produksi tidak terganggu akibat kehabisan bahan baku

Manfaat disusunnya anggaran biaya bahan baku yang habis digunakan antara lain:

- a) Untuk keperluan *product costing*, yakni perhitungan harga pokok barang yang dihasilkan perusahaan.

b) Untuk keperluan pengawasan penggunaan bahan baku.

Anggaran biaya bahan baku yang habis digunakan perlu memperinci hal-hal:

- a) Jenis bahan baku yang digunakan
- b) Jumlah masing-masing jenis bahan baku yang habis digunakan
- c) Harga per unit masing-masing jenis bahan baku
- d) Nilai masing-masing bahan baku yang habis digunakan untuk produksi
- e) Jenis barang yang dihasilkan dan yang menggunakan bahan baku
- f) Waktu penggunaan bahan baku

## **5. Anggaran Tenaga Kerja**

### **a. Pengertian Anggaran Tenaga Kerja**

Menurut Haruman dan Rahayu (2007:87), tenaga kerja diklasifikasikan kedalam dua golongan yakni tenaga kerja langsung (*direct labour*) dan tenaga kerja tak langsung (*indirect labour*).

Tenaga kerja langsung adalah tenaga kerja yang secara langsung terlibat dalam proses produksi perusahaan dan biayanya dikaitkan pada biaya produksi atau pada barang yang dihasilkan. Sedangkan tenaga kerja tak langsung adalah mereka yang tidak terlibat secara langsung dalam proses produksi dan biayanya dikaitkan pada biaya overhead pabrik.

#### **b. Manfaat Anggaran Tenaga Kerja**

Menurut Haruman dan Rahayu (2007:88), manfaat penyusunan anggaran tenaga kerja adalah:

- 1) Penggunaan tenaga kerja lebih efisien
- 2) Biaya tenaga kerja dapat direncanakan dan diatur secara lebih efisien
- 3) Harga pokok produk dapat dihitung secara tepat
- 4) Sebagai alat pengawasan biaya tenaga kerja

#### **c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran Tenaga Kerja**

Menurut Haruman dan Rahayu (2007:88), faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam penyusunan anggaran tenaga kerja adalah:

- 1) Kebutuhan tenaga kerja
- 2) Pencarian atau penarikan tenaga kerja

- 3) Latihan bagi tenaga kerja baru
- 4) Evaluasi dan spesifikasi pekerjaan bagi para tenaga kerja
- 5) Gaji dan upah yang harus di terima oleh tenaga kerja
- 6) Pengawasan tenaga kerja

**d. Persiapan-Persiapan dalam Penyusunan Anggaran Tenaga Kerja**

Menurut Haruman dan Rahayu (2007:89), dalam persiapan penyusunan anggaran ini terlebih dahulu dibuat maning table. Maning table, merupakan daftar kebutuhan tenaga kerja yang menjelaskan:

- 1) Jenis atau klasifikasi tenaga kerja yang dibutuhkan
- 2) Jumlah masing-masing jenis tenaga kerja tersebut pada berbagai tingkat kegiatan
- 3) Bagian-bagian yang membutuhkan

Jam tenaga kerja langsung dapat dihitung dengan berbagai cara, diantaranya dengan analisa gerak dan waktu. Analisa gerak yaitu pengamatan terhadap gerakan-gerakan yang dilakukan dalam rangka proses produksi satu jenis barang tertentu. Sedangkan analisa waktu yaitu perhitungan terhadap waktu yang dibutuhkan untuk setiap gerakan yang dilakukan dalam rangka proses produksi.

Anggaran tenaga kerja merupakan perencanaan khusus tentang jam tenaga kerja langsung (DLH) dan biaya tenaga kerja

langsung (DLC) menurut waktu jenis barang yang diproduksi. Apabila memungkinkan anggaran tenaga kerja dapat dibuat secara terpisah, yakni:

1) Anggaran biaya tenaga kerja langsung

Anggaran ini merupakan bagian dari anggaran tenaga kerja. Informasi yang harus tercantum dalam anggaran biaya tenaga kerja langsung adalah:

- a) Jumlah barang yang diproduksi
- b) Standard jam buruh langsung (DLH) yang diperlukan untuk pembuatan satu unit produk jadi
- c) Tingkat upah rata-rata per jam buruh langsung
- d) Jenis barang yang dihasilkan perusahaan
- e) Waktu produksi barang (bulanan atau kwartalan)

2) Anggaran jam tenaga kerja langsung

Anggaran ini merupakan bagian dari anggaran tenaga kerja. Secara terperinci pada anggaran ini harus dicantumkan hal-hal sebagai berikut:

- (1) Jenis barang yang dihasilkan
- (2) Bagian-bagian yang turut dalam proses produksi
- (3) Jumlah DLH yang diperlukan untuk tiap jenis barang
- (4) Waktu produksi barang (bulan atau kwartal)

### **BAB III**

## **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **A. Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada industri rumah tangga “Bahana Donat” yang terletak di Mend Armed 1 Jl. Panglima Sudirman 14 Malang.

Alasan pemilihan lokasi ini adalah karena adanya kelebihan dalam memproduksi donat sehingga terjadi pengeluaran dan kerugian pada industri rumah tangga “Bahana Donat” Malang.

#### **B. Jenis dan Pendekatan Penelitian**

Pendekatan dalam penelitian mempunyai peranan besar dalam menentukan arah kegiatan penelitian sehingga tujuan penelitian dapat tercapai dengan mengacu pada latar belakang dan perumusan masalah yang telah diuraikan.

Menurut Hasan (2002:2), penelitian adalah penyaluran rasa ingin tahu manusia terhadap sesuatu atau masalah dengan perlakuan tertentu seperti memeriksa, mengusut, menelaah dan mempelajari secara cermat, dan sungguh-sungguh sehingga diperoleh sesuatu seperti mencapai kebenaran, memperoleh jawaban, pengembangan ilmu pengetahuan, dan sebagainya. Jenis penelitian dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif.

Sedangkan pendekatan penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah metode studi kasus, Menurut Arikunto (2006:142), penelitian kasus adalah suatu penelitian yang dilakukan secara intensif terinci dan mendalam terhadap suatu organisasi, lembaga atau gejala tertentu.

### **C. Data dan Sumber Data**

Menurut Hasan (2002:82), data merupakan keterangan-keterangan tentang suatu hal, dapat berupa sesuatu yang diketahui atau yang dianggap atau anggapan suatu fakta yang digambarkan lewat angka, simbol, kode dan lain-lain. Dalam penelitian ini data dan sumber data yang digunakan adalah:

1. Data primer

Data primer adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan langsung dilapangan oleh orang yang melakukan penelitian atau yang bersangkutan yang memerlukannya. Data primer dalam penelitian ini berupa hasil wawancara, hasil observasi.

## 2. Data skunder

Data skunder adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan oleh orang yang melakukan penelitian dari sumber-sumber yang telah ada. Data sekunder tersebut antara lain data mengenai struktur organisasi, sejarah singkat perusahaan, jumlah karyawan, data penjualan, dll. Data skunder dalam penelitian ini berupa bahan-bahan dari kepustakaan, profil, visi misi dan tujuan industri rumah tangga "Bahana Donat", struktur organisasi, data personalia, data hasil penjualan tahun 2005-2007, gambaran

### **D. Teknik Pengumpulan Data**

Menurut Hasan (2002:83), pengumpulan data adalah pencatatan peristiwa-peristiwa atau hal-hal atau keterangan-keterangan atau karakteristik-karakteristik sebagian atau seluruh elemen populasi yang akan menunjang atau mendukung penelitian.

Dalam penelitian ini menggunakan beberapa teknik pengumpulan data, yaitu sebagai berikut:

#### 1. Observasi

Observasi adalah pemilihan, pengubahan, pencatatan dan pengkodean serangkaian perilaku dan suasana yang berkenaan dengan organisasi, sesuai dengan tujuan-tujuan empiris. Observasi ini dilakukan untuk memperoleh informasi mengenai obyek yang dijadikan variabel dalam penelitian ini.

## 2. Wawancara

Wawancara adalah teknik pengumpulan data dengan mengajukan pertanyaan langsung oleh pewawancara kepada responden, dan jawaban-jawaban responden dicatat atau direkam. Dalam penelitian ini penelitian melakukan tanya jawab secara langsung dengan bagian keuangan dan bagian penjualan pada industri rumah tangga "Bahana Donat" Malang, untuk melengkapi data yang diperoleh melalui observasi.

## 3. Dokumentasi

Studi dokumentasi adalah teknik pengumpulan data yang tidak langsung ditujukan pada subyek penelitian, namun berupa dokumen, seperti buku harian, surat pribadi, laporan, notulen rapat, catatan kasus dalam pekerjaan sosial dan dokumen lainnya. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui data keuangan, data penjualan

## **E. Model Analisis Data**

Di dalam pembahasan ini data yang sudah diperoleh, dihubungkan dengan data-data lainnya lalu diolah dan disusun secara sistematis, sehingga dapat ditarik kesimpulan dalam menyelesaikan masalah yang diteliti.

Dalam model analisis data pada penelitian ini menggunakan analisis kualitatif. Menurut Hasan (2002:98), analisis kualitatif adalah analisis yang tidak menggunakan model matematik, model statistik, dan ekonometrik atau model-model tertentu lainnya. Analisis data yang dilakukan terbatas pada teknik pengolahan datanya, seperti pada pengecekan data dan tabulasi, dalam hal ini sekedar membaca tabel-tabel, grafik-grafik atau angka-angka yang tersedia, kemudian melakukan uraian dan penafsiran. Adapun langkah langkahnya:

1. mengumpulkan seluruh volume penjualan tahun 2005-2007
2. melakukan analisis data volume penjualan dengan menyusun anggaran penjualan
3. menyusun anggaran produksi
4. menyusun anggaran bahan mentah
5. menyusun anggaran tenaga kerja

## **BAB IV**

### **PAPARAN DAN PEMBAHASAN DATA HASIL PENELITIAN**

#### **A. Gambaran Umum Perusahaan**

##### **1. Sejarah Singkat Perusahaan**

Pada tahun 2004 di daerah Mend Armed tepatnya di jalan Panglima Sudirman 14 Malang berdirilah sebuah cabang dari bekaasi produksi pangan secara home industri yang didirikan oleh beberapa orang dengan kesepakatan bersama. Perusahaan ini bergerak dibidang pembuatan donat. Produksi pangan industri rumah tangga ini dikenal dengan nama "Bahana Donat".

Perusahaan ini dirintis oleh bapak Komaruddin di mana beliau sebagai penanggung jawab sekaligus produksi. Sebelum membuka cabang di Malang, beliau bersama rekan bisnis bekerja sama

mendirikan usaha donat di Bekasi pada tahun 2002 karena pada saat itu makanan yang banyak diminati adalah donat, karena semakin banyaknya permintaan akan donat, beliau berinisiatif untuk mendirikan usaha sendiri. Kemudian pada tahun 2003 membuka cabang di Bogor. Tahun 2004 di Malang yang dipegang oleh bapak Didik selaku kasir atau penanggung jawab, dan terakhir tahun 2005 di Kediri.

## **2. Lokasi Perusahaan**

Industri rumah tangga “Bahana Donat” yang terletak di jalan Panglima Sudirman 14 Malang dalam menentukan lokasi usaha ini mempunyai pertimbangan dari beberapa aspek baik dari ketersediaan bahan baku, sarana transportasi, maupun suasana lingkungan yang mendukung proses produksi dari perusahaan. Pemilihan lokasi perusahaan sangat penting karena jika terjadi kesalahan dalam pemilihan lokasi ini akan berakibat kerugian pada pihak perusahaan secara garis besar. pemilihan lokasi perusahaan didasarkan pada:

a. Bahan baku dan bahan pembantu

Lokasi perusahaan yang strategis memungkinkan perusahaan untuk mendapatkan bahan baku dan bahan pembantu dengan mudah dan murah, selain itu dengan lokasi yang dekat dengan perusahaan.

b. Tenaga kerja

Masalah tenaga kerja sangatlah penting artinya karena perusahaan ini merupakan labour intensif dimana masih banyak menggunakan tenaga kerja manusia, sedangkan didaerah ini masih banyak tersedia tenaga kerja yang produktif.

c. Transportasi

Perusahaan tidak mengalami kesulitan dalam transportasi karena ditunjang oleh kondisi jalan raya dan lalu lintas yang mendukung, sehingga memudahkan dalam pendistribusian dan memperoleh bahan mentah.

d. Listrik dan air

Kebutuhan listrik dan air yang mendukung kelancaran proses produksi dan untuk penerangan maupun sumber energi dapat diperoleh dengan mudah.

e. Perijinan

Oleh karena perusahaan tidak menghasilkan limbah dan tidak merugikan masyarakat maka perusahaan mendapat ijin dengan mudah. Pada perusahaan ini telah memenuhi persyaratan sertifikasi produksi pangan berdasarkan surat keputusan kepala badan pengawas obat dan makanan Republik Indonesia No. HK. 00 05.5.1640 tanggal 30 April 2003 dan keputusan menteri kesehatan RI No. 02912/ B/SK/IX/1986 tanggal 10 September 1986 di Bogor.

### **3. Struktur Organisasi**

Perusahaan sebagai suatu kesatuan dan tingkatan kerja dalam mencapai tujuannya membutuhkan suatu sistem maupun organisasi guna melakukan kesatuan kerja tersebut dengan mudah. Struktur organisasi merupakan suatu kegiatan yang mengkoordinasikan dan mengatur semua kegiatan dari tingkat kerja suatu perusahaan selain itu Pendelegasian wewenang dan tanggung jawab yang jelas akan mempermudah para karyawan melaksanakan pekerjaan. Karena seperti yang dikatakan HR. Muslim: 3408 dibawah ini:

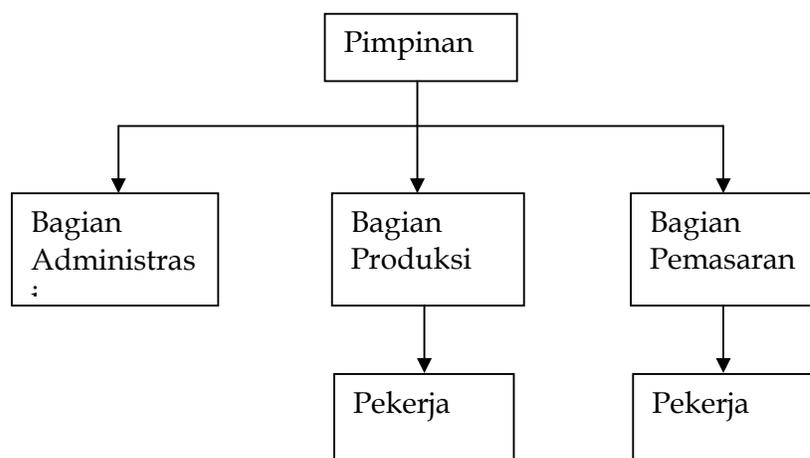
.....

Artinya:

“Setiap kamu adalah pemimpin dan setiap kamu akan dimintai pertanggung jawaban mengenai orang yang kamu pimpin.” (HR. Muslim: 3408)

Struktur organisasi pada produksi pangan industri rumah tangga “Bahana Donat” Malang ini berbentuk lini atau garis yaitu suatu struktur organisasi yang kekuasaan dan tanggung jawab mengalir dalam satu garis lurus dari pucuk pimpinan sampai bagian yang terbawah, karena pada perusahaan ini adalah perusahaan perorangan maka pimpinan perusahaan bertanggungjawab dalam pengambilan keputusan dan mengkoordinasi seluruh aktivitas yang ada dalam perusahaan untuk lebih jelasnya dapat dilihat dalam bagan sebagai berikut:

**Gambar 4.1**  
**Struktur Organisasi Industri Rumah Tangga “Bahana Donat” Malang**



Sumber Data : Industri Rumah Tangga “Bahana Donat” Malang, Data Diolah

### **Tugas dan Tanggung Jawab**

Bentuk organisasi yang digunakan di industri rumah tangga “Bahana Donat” Malang adalah memakai struktur organisasi yang berbentuk garis. Untuk itulah akan di jelaskan mengenai tugas dan tanggung jawab masing-masing bagian:

- a. Pimpinan
  - 1) Bertanggung jawab atas jalannya perusahaan
  - 2) Memimpin dan mengkoordinir seluruh aktifitas perusahaan

- 3) Menentukan kebijakan perusahaan, baik bersifat umum maupun khusus mengenai bidang produksi, pemasaran, administrasi, dan keuangan.

b. Bagian administrasi

- 1) Menyelenggarakan tertib administrasi dan ketatausahaan perusahaan
- 2) Membuat laporan keuangan pada setiap akhir periode
- 3) Melaksanakan pembelian dan beserta laporannya
- 4) Bertanggung jawab atas kelancaran proses produksi

c. Bagian produksi

- 1) Melaksanakan pengamatan terhadap pelaksanaan kerja
- 2) Memberikan laporan mengenai hal dalam proses produksi kepada pimpinan
- 3) Menjaga keamanan dan ketertiban kerja

d. Bagian pemasaran

- 1) Mencari dan memperluas daerah pemasaran
- 2) Mengatur dan menyelenggarakan pengadaan produk sehingga sampai ke tangan konsumen tepat pada waktunya

**4. Personalia**

a. Jumlah karyawan

Jumlah karyawan yang bekerja di perusahaan ini adalah 28 orang yang terdiri dari 7 orang karyawan bagian produksidan 21 orang karyawan bagian marketing.

b. Jam kerja karyawan

Jam kerja karyawan yang ditetapkan pada perusahaan donat “Bahana Donat” Malang adalah 8 jam dalam satu hari termasuk jam istirahat selama 1 jam. Untuk lebih jelasnya adalah sebagai berikut:

Senin - sabtu	jam I	: 09.00 - 12.00
	Istirahat	: 12.00 - 12.30
untuk hari Jum'at	jam II	: 12.30 - 16.00
	jam I	: 07.30 - 10.30
	Istirahat	: 10.30 - 13.00
	jam II	: 13.00 - 16.00

c. Sistem upah dan penggajian

Sistem upah dan penggajian yang berlaku di perusahaan ini adalah bulanan dengan hitungan per harinya adalah Rp. 5500.

## 5. Produksi dan Hasil Produksi

a. Bahan baku

Dalam menjalankan aktifitas produksinya produksi pangan industri rumah tangga “Bahana Donat” ini menggunakan bahan baku yang terdiri dari: tepung terigu, telur, gula pasir, mentega, minyak, dan bahan pembantu yang terdiri dari: bumbu, kacang, keju, meisis, coklat, kerdus bahana donat, dll..

Dari bahan-bahan tersebut setiap kali produksi menghasilkan 36 box atau 432 donat (36 box X 12 donat).

Untuk mengutamakan kualitas industri rumah tangga “Bahan Donat” ini tidak melakukan pemesanan bahan mentah untuk jangka waktu tertentu, namun pengusaha ini melakukan pembelian empat kali pembelian tiap bulan.

b. Mesin dan peralatan

Mesin dan peralatan yang digunakan dalam proses produksi adalah: mesin mixer, mesin bagi, penggorengan, tabung gas, rak produksi, oven gas.

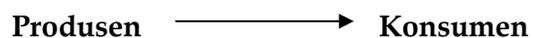
**6. Pemasaran Produk Perusahaan**

a. Daerah pemasaran

Daerah pemasaran hasil produksi dari perusahaan donat “Bahana Donat” Malang meliputi Dinoyo, Sawojajar, Sukun, dan kampus-kampus. Sistem pemasaran yang digunakan adalah sistem lepas,

b. Saluran distribusi

Industri rumah tangga “Bahan Donat” Malang menerapkan dua sistem distribusi, yaitu distribusi langsung dimana produk hasil produksi perusahaan langsung di ambil atau dikirim kepada konsumen. Saluran distribusi ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Selain itu distribusi dengan perantara pedagang dan toko-toko, yang mana saluran distribusi ini masih tergolong saluran distribusi sederhana dan relatif pendek dengan dukungan transportasi yang memadai. Saluran distribusi ini dapat digambarkan sebagai berikut:

**Produsen** —————> **Pengecer** —————> **Konsumen**

## **B. Pembahasan**

Data yang diperoleh dari industri rumah tangga "Bahana Donat" Malang, adalah rencana penjualan dan realisasi penjualan serta deviasi selama tiga tahun yaitu tahun 2005, 2006 dan 2007 sebagai berikut:

**Tabel 4.2**  
**Industri Rumah Tangga "Bahana Donat" Malang**

**Rencana Penjualan dan Realisasi Penjualan  
Tahun 2005  
Dalam Satuan Box**

<b>Bulan</b>	<b>Rencana penjualan</b>	<b>Realisasi Penjualan</b>	<b>Deviasi</b>
Januari	4610	4415	195
Februari	4250	3971	279
Maret	4220	3728	492
April	3150	3012	138
Mei	3280	3481	-201
Juni	3845	3407	438
Juli	4325	4582	-257
Agustus	4310	3512	798
September	3610	3407	203
Oktober	3015	2402	613
November	2850	758	2092
Desember	3170	3701	-531
Jumlah	44635	40376	4259

Sumber Data: Industri Rumah Tangga "Bahana Donat" Malang.  
Diolah

Tabel diatas adalah data hasil penjualan industri rumah tangga "Bahana Donat" Malang tahun 2005, dari tabel diatas diketahui bahwa rencana penjualan donat sebesar 44635 box dan realisasi penjualan pada tahun 2005 sebesar 40376 box, maka penyimpangan penjualan donat adalah sebesar 4259 box yang diperoleh dari:

$$\begin{aligned}
 \text{Deviasi th 2005} &= \text{jumlah rencana penjualan} - \text{jumlah realisasi penjualan} \\
 &= 44635 \text{ box} - 40376 \text{ box} \\
 &= 4259 \text{ box}
 \end{aligned}$$

**Tabel 4.3**  
**Industri Rumah Tangga "Bahana Donat" Malang**  
**Rencana Penjualan dan Realisasi Penjualan**  
**Tahun 2006**  
**Dalam Satuan Box**

<b>Bulan</b>	<b>Rencana penjualan</b>	<b>Realisasi Penjualan</b>	<b>Deviasi</b>
Januari	4510	4413	97
Februari	4505	4638	-133
Maret	4520	4015	505
April	4010	3812	198
Mei	3745	3407	338
Juni	3720	4713	-993
Juli	3850	3806	44
Agustus	3820	3740	80
September	3645	2253	1392
Oktober	2565	764	1801
November	2540	3205	-665
Desember	2895	4671	-1776
Jumlah	44325	43437	888

Sumber Data: Industri Rumah Tangga "Bahana Donat" Malang.  
 Diolah

Tabel diatas adalah data hasil penjualan industri rumah tangga "Bahana Donat" Malang tahun 2006, dari tabel diatas diketahui bahwa rencana penjualan donat sebesar 44325 box dan realisasi penjualan pada tahun 2006 sebesar 43437 box, maka penyimpangan penjualan donat adalah sebesar 888 box yang diperleh dari:

$$\begin{aligned}
 \text{Deviasi th 2006} &= \text{jumlah rencana penjualan} - \text{jumlah realisasi penjualan} \\
 &= 44325 \text{ box} - 43437 \text{ box} \\
 &= 888 \text{ box}
 \end{aligned}$$

**Tabel 4.4**  
**Industri Rumah Tangga "Bahana Donat" Malang**  
**Rencana Penjualan dan realisasi penjualan**  
**Tahun 2007**  
**Dalam Satuan Box**

<b>Bulan</b>	<b>Rencana penjualan</b>	<b>Realisasi Penjualan</b>	<b>Deviasi</b>
Januari	4415	4201	214
Februari	4395	4618	-223
Maret	4410	3915	495
April	4375	3406	969
Mei	4120	3511	609
Juni	3860	3271	589
Juli	3415	3012	403
Agustus	3120	3143	-23
September	3180	2038	1142
Oktober	2950	869	2081
November	2845	3239	-394
Desember	3525	3916	-391
Jumlah	44610	39139	5471

Sumber Data: Industri Rumah Tangga "Bahana Donat" Malang.  
 Diolah

Tabel diatas adalah data hasil penjualan industri rumah tangga "Bahana Donat" Malang tahun 2006, dari tabel diatas diketahui bahwa rencana penjualan donat sebesar 44610 box dan realisasi penjualan pada tahun 2007 sebesar 39139 box, maka penyimpangan penjualan donat adalah sebesar 5471 box yang diperoleh dari:

$$\begin{aligned} \text{Deviasi th 2007} &= \text{jumlah rencana penjualan} - \text{jumlah realisasi penjualan} \\ &= 44610 \text{ box} - 39139 \text{ box} \end{aligned}$$

= 5471 box

Dari data diatas ketika terjadi kekurangan dalam menjual donat maka pengusaha ini menambah produksi donat namun penambahan donat tersebut tidak disertai perencanaan yang matang sehingga mengakibatkan kelebihan dalam produksi donat untuk periode berikutnya dan mengalami kerugian karena pengeluaran yang dikeluarkan banyak untuk kepentingan produksi tersebut.

Karena itu industri rumah tangga "Bahana Donat" Malang harus mempunyai strategi-strategi agar dapat tercapai tujuannya secara efektif dan efisien yaitu laba dalam usaha ini serta kelangsungan hidup perusahaan. Untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan adanya perencanaan dan pengendalian yang terangkum dalam sebuah anggaran.

### **1. Anggaran Penjualan**

Penyusunan anggaran penjualan adalah untuk merencanakan tingkat penjualan pada periode yang akan datang dengan memperhatikan data yang merupakan pencerminan kejadian yang dialami perusahaan dimasa lalu.

Data dibawah ini adalah data volume penjualan tahun 2005-2007, data tersebut sebagai pencerminan untuk rencana penjualan tahun 2008, karena tiap tahun pada pengusaha ini realisasi penjualan donat yang terjadi disebabkan faktor yang sama. Seperti pada bulan Januari terdapat tahun baru sehingga permintaan terhadap donat meningkat, pada bulan Desember terdapat Hari

Raya Natal sehingga permintaan terhadap donat meningkat, dan ketika bulan Romadhon pengusaha ini untuk hari mask para karyawan tidak full satu bulan karena ada kebijakan liburan Hari Raya Idul Fitri. Dengan faktor-faktor tersebut maka volume penjualan tahun 2005-2007 dapat dijadikan pencerminan dalam menyusun anggaran penjualan tahun 2008 dengan menghitung rata-rata volume penjualan tahun 2005-2007.

**Tabel 4.5**  
**Industri Rumah Tangga "Bahana Donat" Malang**  
**Anggaran Penjualan**  
**Tahun 2005-2007**  
**Dalam Satuan Box**

Bulan	Volume Penjualan			Rata-rata
	2005	2006	2007	
Januari	4415	4413	4201	4343
Februari	3971	4638	4618	4409

Maret	3728	4015	3915	3886
April	3012	3812	3406	3410
Mei	3481	3407	3511	3467
Juni	3407	4713	3271	3797
Juli	4582	3806	3012	3800
Agustus	3512	3740	3143	3465
September	3407	2253	2038	2566
Oktober	2402	764	869	1345
November	758	3205	3239	2401
Desember	3701	4671	3916	4096
Jumlah	40376	43437	39139	40985

Sumber Data: Industri Rumah Tangga "Bahana Donat" Malang.  
Diolah

Hasil rata-rata volume penjualan tahun 2005-2007 adalah rencana penjualan untuk tahun 2008 sebesar 40985 box. Dengan perhitungan sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 \text{Rata-rata penjualan} &= (\text{jumlah penjualan th 2005} + \text{jumlah} \\
 &\quad \text{penjualan th 2006} + \text{jumlah penjualan th} \\
 &\quad \text{2007}) : 3 \\
 &= (40376 \text{ box} + 43437 \text{ box} + 39139 \text{ box}) : 3 \\
 &= 40985 \text{ box}
 \end{aligned}$$

Kemudian dari rencana penjualan tersebut sebesar 40985 box dapat disusun anggaran penjualan dengan mengalikan harga jual per box Rp. 8.000, maka penyusunan anggaran penjualan untuk tahun 2008 adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.6**  
**Industri Rumah Tangga "Bahana Donat" Malang**  
**Anggaran Penjualan**  
**Tahun 2008**

Bulan	Rencana	Harga Jual	Jumlah
-------	---------	------------	--------

	<b>Penjualan (Box)</b>	<b>Per Box (Rp)</b>	<b>(Rp)</b>
Januari	4343	8.000	34.744.000
Februari	4409	8.000	35.272.000
Maret	3886	8.000	31.088.000
April	3410	8.000	27.280.000
Mei	3467	8.000	27.736.000
Juni	3797	8.000	30.376.000
Juli	3800	8.000	30.400.000
Agustus	3465	8.000	27.720.000
September	2566	8.000	20.528.000
Oktober	1345	8.000	10.760.000
November	2401	8.000	19.208.000
Desember	4096	8.000	32.760.000
Total	40985	8.000	327.880.000

Sumber Data: Industri Rumah Tangga "Bahana Donat" Malang. Diolah

Jumlah anggaran penjualan tahun 2008 untuk 40985 box adalah sebesar Rp. 327.88.000, dengan perhitungan sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 \text{Anggran penjualan} &= \text{jumlah rencana penjualan} \times \text{harga jual donat per box} \\
 &= 40985 \text{ box} \times \text{Rp. } 8.000 \\
 &= \text{Rp. } 327.880.000
 \end{aligned}$$

## 2. Anggaran Produksi

Untuk menunjang rencana penjualan, maka perlu disusun anggaran produksi. Anggaran produksi dimaksudkan untuk menentukan jumlah barang yang harus diproduksi pabrik selama satu tahun dan memperhitungkan besarnya tingkat persediaan

setiap awal dan akhir tahun, karena dalam ajaran islam dilarang untuk berbuat yang berlebih-lebihan seperti yang di firmankan dalam QS. Al-A'raaf: 31,

يَبْنِيْٓ اٰدَمَ خُذُوْا زِيْنَتَكُمْ عِنْدَ كُلِّ مَسْجِدٍ وَكُلُوْا وَاشْرَبُوْا وَلَا تُسْرِفُوْا ۗ اِنَّهٗ لَا يُحِبُّ الْمُسْرِفِيْنَ ﴿٣١﴾

Artinya:

"...Makan dan minumlah, dan janganlah berlebih-lebihan. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berlebih-lebihan." (QS. Al-A'raaf: 31)

Dalam ayat tersebut dijelaskan bahwa janganlah berlebih-lebihan, karena sesungguhnya Allah tidak menyukai orang berlebih-lebihan, maka dalam permasalahan penelitian ini pengusaha donat dianjurkan untuk tidak berlebih-lebihan dalam kegiatan produksi.

Diketahui total anggaran penjualan tahun 2008 adalah 40741 box, dan diketahui pula persediaan awal 4916 box, persediaan akhir 3601 box, maka untuk ikhtisar produksi adalah sebagai berikut:

Penjualan tahun 2008	40985 box
Persediaan akhir	<u>3601box +</u>
Kebutuhan	44586 box
Persediaan awal	<u>4916 box -</u>
Jumlah yang harus diproduksi	39670 box

Pengalokasian tingkat produksi untuk setiap bulan yaitu: produksi selama satu tahun adalah 39670 box. Produksi per bulan:  $39670 \text{ box} : 12 = 3305,8 \text{ box}$  atau 3300 box. Apabila produksi

perbulan 3300 box, maka kekurangannya adalah 39670 box - (3300box x 12) = 70 box. Kekurangan produksi 70 box dialokasikan kepada bulan-bulan dimana tingkat penjualannya tertinggi yaitu pada bulan Januari, Februari dan Desember, maka anggaran produksi untuk tahun 2008 adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.7**  
**Industri Rumah Tangga "Bahana Donat" Malang**  
**Anggaran Produksi**  
**Tahun 2008**  
**Dalam Satuan Box**

<b>Bulan</b>	<b>Rencana Penjualan</b>	<b>Persediaan Akhir</b>	<b>Kebutuhan</b>	<b>Persediaan Awal</b>	<b>Anggaran Produksi</b>
Januari	4343	3903	8246	4916	3330
Februari	4409	2824	7233	3903	3330
Maret	3886	2238	6124	2824	3300
April	3410	2128	5538	2238	3300
Mei	3467	1961	5428	2128	3300
Juni	3797	1464	5261	1961	3300
Juli	3800	964	4764	1464	3300
Agustus	3465	799	4264	964	3300

September	2566	4533	4099	799	3300
Oktober	1345	3488	4833	4533	3300
November	2401	4387	6788	3488	3300
Desember	4096	3601	7697	4387	3310
Jumlah	40985	3601	44586	4916	39670

Sumber Data: Industri Rumah Tangga "Bahana Donat" Malang. Diolah

### Anggaran produksi industri rumah tangga "Bahana Donat"

Malang tahun 2008 adalah 39370 box, untuk bulan Januari dan Februari jumlah produksinya 3330 box dan Desember jumlah produksinya adalah 3310 box karena pada bulan-bulan tersebut terdapat penjualan yang tinggi.

### 3. Anggaran Bahan Mentah

Bahan mentah adalah bahan-bahan yang dapat mendukung suatu unit produksi. Dibawah ini Bahan mentah yang digunakan dalam proses produksi donat untuk 36 box, adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.8**  
**Industri Rumah Tangga "Bahana Donat" Malang**  
**Standar Bahan Mentah untuk 36 Box**

Jenis Bahan Baku	Ukuran Bahan Baku (Kg)	Harga Per Kg	Total (Rp)
Tepung terigu	12	7.000	84.000
Gula	2	6.000	12.000
Telur	1	12.000	12.000
Mentega	2	10.000	20.000
Minyak	3	12.000	36.000

Sumber Data: Industri Rumah Tangga "Bahana Donat" Malang. Diolah

Dalam penelitian ini bahan mentah yang diteliti adalah bahan mentah pokok pembuat donat, karena jumlah pengeluaran yang di keluarkan untuk kepentingan membuat donat sangat besar daripada bahan mentah pembantu seperti bumbu, kacang, keju, meisis, coklat, kerdus bahana donat, dll.

Kemudian persediaan akhir bahan mentah tahun 2008 dan persediaan awal bahan mentah tahun 2007 untuk tiap-tiap bahan mentah adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.9**  
**Industri Rumah Tangga "Bahana Donat" Malang**  
**Persediaan Akhir dan Persediaan Awal Bahan Mentah**

<b>Jenis Bahan Baku</b>	<b>Persediaan Akhir (Kg)</b>	<b>Persediaan awal (Kg)</b>
<b>Tepung terigu</b>	477,72	430,68
<b>Gula</b>	12,08	10,88
<b>Telur</b>	3,62	3,26
<b>Mentega</b>	91,08	54,84
<b>Minyak</b>	28,95	26,25

Sumber Data: Industri Rumah Tangga "Bahana Donat" Malang. Diolah

Dari data yang diperoleh diatas maka dapat diketahui SUR (standard usage rate) untuk 36 box donat, sehingga anggaran kebutuhan bahan mentah untuk masing-masing rencana produksi adalah sebagai berikut:

- a) Anggaran kebutuhan bahan mentah dan Pembelian kebutuhan bahan mentah terigu

Anggaran kebutuhan bahan mentah terigu adalah berapa besar kebutuhan bahan mentah terigu yang akan digunakan untuk memproduksi donat. Adapun anggaran bahan mentah terigu tahun 2008 per 36 box adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.10**  
**Industri Rumah Tangga "Bahana Donat" Malang**  
**Anggaran Kebutuhan Bahan Mentah Terigu**  
**Tahun 2008**

Bulan	Rencana Produksi Per 36 box	Terigu	
		SUR	Jumlah kebutuhan (Kg)
Januari	92,5	12	1110
Februari	92,5	12	1110
Maret	91,67	12	1100,04
April	91,67	12	1100,04
Mei	91,67	12	1100,04
Juni	91,67	12	1100,04
Juli	91,67	12	1100,04
Agustus	91,67	12	1100,04
September	91,67	12	1100,04
Oktober	91,67	12	1100,04
November	91,67	12	1100,04
Desember	91,94	12	1103,28
Jumlah	1101,97	12	13223,64

Sumber Data: Industri Rumah Tangga "Bahana Donat" Malang. Diolah

Anggaran kebutuhan bahan mentah terigu untuk rencana produksi tahun 2008 sebesar 1101,97 box adalah 13223,64 Kg terigu, dengan perhitungan sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Rencana jumlah kebutuhan terigu} &= \text{rencana produksi} \times \text{SUR} \\ &= 1101,97 \text{ box} \times 12 \text{ kg terigu} \\ &= 13223,64 \text{ Kg terigu} \end{aligned}$$

Maka untuk anggaran pembelian bahan mentah terigu tahun 2008 adalah:

Anggaran bahan mentah terigu	13223,64 Kg
Persediaan akhir	<u>477,72 Kg +</u>
Jumlah bahan mentah terigu	13701,36 Kg
Persediaan awal	<u>430,68 Kg -</u>
Jumlah pembelian bahan mentah terigu	13270,68 Kg

Pengalokasian jumlah pembelian bahan mentah terigu untuk tiap bulan yaitu: Pembelian bahan mentah terigu selama tahun 2008 adalah 13270,68 Kg. Maka pembelian bahan mentah terigu per bulan  $13270,68 \text{ Kg} : 12 \text{ bulan} = 1105,89 \text{ Kg}$  atau 1100 kg. Apabila pembelian bahan mentah terigu perbulan 1100 Kg, maka kekurangan bahan mentah terigu adalah  $13270,68 \text{ Kg} - (1100 \text{ Kg} \times 12 \text{ bulan}) = 70,68 \text{ Kg}$ . Kekurangan bahan mentah terigu 70,68 Kg ini dialokasikan kepada bulan-bulan yang kebutuhan bahan bakunya terbanyak yaitu bulan Januari, Februari, dan Desember sejumlah 23,56 kg. Dari keterangan tersebut dapat disusun pembelian bahan mentah terigu per bulan dengan harga per Kg Rp. 7000 adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.11**  
**Industri Rumah Tangga "Bahana Donat" Malang**  
**Anggaran Pembelian Bahan Mentah Terigu**  
**Tahun 2008**

<b>Bulan</b>	<b>Kebutuhan Terigu (Kg)</b>	<b>Persediaan Akhir (Kg)</b>	<b>Kebutuhan Sementara (Kg)</b>	<b>Persediaan Awal (Kg)</b>	<b>Jumlah Pembelian Bahan Mentah (Kg)</b>	<b>Harga Per Kg (Rp)</b>	<b>Biaya Pembelian (Rp)</b>
Januari	1110	444,24	1554,24	430,68	1123,56	7.000	7.864.920
Februari	1110	457,8	1123,56	444,24	1123,56	7.000	7.864.920
Maret	1100,04	457,76	1557,8	457,8	1100	7.000	7.700.000
April	1100,04	457,72	1557,76	457,76	1100	7.000	7.700.000
Mei	1100,04	457,68	1557,72	457,72	1100	7.000	7.700.000
Juni	1100,04	457,64	1557,68	457,68	1100	7.000	7.700.000
Juli	1100,04	457,6	1557,64	457,64	1100	7.000	7.700.000
Agustus	1100,04	457,56	1557,6	457,6	1100	7.000	7.700.000
September	1100,04	457,52	1557,56	457,56	1100	7.000	7.700.000
Oktober	1100,04	457,52	1557,56	457,52	1100	7.000	7.700.000
November	1100,04	457,48	1557,52	457,52	1100	7.000	7.700.000
Desember	1103,28	477,76	1581,04	457,48	1123,56	7.000	7.864.920
<b>Jumlah</b>							<b>92.894.760</b>

Sumber Data: Industri Rumah Tangga " Bahana Donat" Malang. Diolah

- b) Anggaran kebutuhan bahan mentah dan Pembelian kebutuhan bahan mentah gula

Anggaran kebutuhan bahan mentah terigu adalah berapa besar kebutuhan bahan mentah terigu yang akan digunakan untuk memproduksi donat. Adapun anggaran bahan mentah gula tahun 2008 per 36 box adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.12**  
**Industri Rumah Tangga "Bahana Donat" Malang**  
**Anggaran Kebutuhan Bahan Mentah gula**  
**Tahun 2008**

Bulan	Rencana Produksi Per 36 box	Gula	
		SUR	Jumlah kebutuhan (Kg)
Januari	92,5	2	185
Februari	92,5	2	185
Maret	91,67	2	183,34
April	91,67	2	183,34
Mei	91,67	2	183,34
Juni	91,67	2	183,34
Juli	91,67	2	183,34
Agustus	91,67	2	183,34
September	91,67	2	183,34
Oktober	91,67	2	183,34
November	91,67	2	183,34
Desember	91,94	2	183,88
Jumlah	1101,97	2	2203,94

Sumber Data: Industri Rumah Tangga "Bahana Donat" Malang.  
Diolah.

Anggaran kebutuhan bahan mentah gula untuk rencana produksi tahun 2008 sebesar 1101,97 box adalah 2203,94 kg gula, dengan perhitungan sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
\text{Rencana jumlah kebutuhan gula} &= \text{rencana produksi} \times \text{SUR} \\
&= 1101,97 \text{ box} \times 2 \text{ kg gula} \\
&= 2203,94 \text{ Kg gula}
\end{aligned}$$

Maka untuk anggaran pembelian bahan mentah gula tahun 2008 adalah:

Anggaran bahan mentah gula	2203,94 Kg
Persediaan akhir	<u>12,08 Kg +</u>
Jumlah bahan mentah gula	2216,02 Kg
Persediaan awal	<u>10,88 Kg -</u>
Jumlah pembelian bahan mentah gula	2205,14 Kg

Pengalokasian jumlah pembelian bahan mentah gula untuk tiap bulan yaitu: Pembelian bahan mentah gula selama tahun 2008 adalah 2205,14 Kg. Maka pembelian bahan mentah gula per bulan  $2205,14 \text{ Kg} : 12 \text{ bulan} = 183,76 \text{ Kg}$  atau 180 Kg. Apabila pembelian bahan mentah gula perbulan 180 Kg, maka kekurangan bahan mentah gula adalah  $2205,14 \text{ kg} - (180 \text{ Kg} \times 12 \text{ bulan}) = 45,14 \text{ Kg}$ . Kekurangan bahan mentah gula 45,14Kg ini dialokasikan kepada bulan-bulan yang kebutuhan bahan bakunya terbanyak yaitu bulan Januari, Februari, dan Desember. Dari keterangan tersebut dapat disusun pembelian bahan mentah gula per bulan dengan harga per Kg Rp. 6.000 adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.13**  
**Industri Rumah Tangga "Bahana Donat" Malang**  
**Anggaran Pembelian Bahan Mentah Gula**  
**Tahun 2008**

<b>Bulan</b>	<b>Kebutuhan Terigu (Kg)</b>	<b>Persediaan Akhir (Kg)</b>	<b>Kebutuhan Sementara (Kg)</b>	<b>Persediaan Awal (Kg)</b>	<b>Jumlah Pembelian Bahan Mentah (Kg)</b>	<b>Harga Per Kg (Rp)</b>	<b>Biaya Pembelian (Rp)</b>
Januari	185	25,88	210,88	10,88	200	6.000	1.200.000
Februari	185	40,88	225,88	25,88	200	6.000	1.200.000
Maret	183,34	37,54	220,88	40,88	180	6.000	1.080.000
April	183,34	34,2	217,54	37,54	180	6.000	1.080.000
Mei	183,34	30,86	214,2	34,2	180	6.000	1.080.000
Juni	183,34	27,52	210,86	30,86	180	6.000	1.080.000
Juli	183,34	24,18	207,52	27,52	180	6.000	1.080.000
Agustus	183,34	20,84	204,18	24,18	180	6.000	1.080.000
September	183,34	17,5	200,84	20,84	180	6.000	1.080.000
Oktober	183,34	14,16	197,5	17,5	180	6.000	1.080.000
November	183,34	10,82	194,16	14,16	180	6.000	1.080.000
Desember	183,88	12,08	195,96	10,82	185,14	6.000	1.110.840
<b>Jumlah</b>							<b>13.230.840</b>

Sumber Data: Industri Rumah Tangga " Bahana Donat" Malang. Diolah

- c) Anggaran kebutuhan bahan mentah dan Pembelian kebutuhan bahan mentah telur

Anggaran kebutuhan bahan mentah terigu adalah berapa besar kebutuhan bahan mentah terigu yang akan digunakan untuk memproduksi donat. Adapun anggaran bahan mentah telur tahun 2008 per 36 box adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.14**  
**Industri Rumah Tangga "Bahana Donat" Malang**  
**Anggaran Kebutuhan Bahan Mentah Telur**  
**Tahun 2008**

Bulan	Rencana Produksi Per 36 box	Telur	
		SUR	Jumlah kebutuhan (Kg)
Januari	92,5	1	92,5
Februari	92,5	1	92,5
Maret	91,67	1	91,67
April	91,67	1	91,67
Mei	91,67	1	91,67
Juni	91,67	1	91,67
Juli	91,67	1	91,67
Agustus	91,67	1	91,67
September	91,67	1	91,67
Oktober	91,67	1	91,67
November	91,67	1	91,67
Desember	91,94	1	91,94
Jumlah	1101,97	1	1101,97

Sumber Data: Industri Rumah Tangga "Bahana Donat" Malang. Diolah

Anggaran kebutuhan bahan mentah telur untuk rencana produksi tahun 2008 sebesar 1101,97 box adalah 1101,97 kg telur, dengan perhitungan sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
\text{Rencana jumlah kebutuhan telur} &= \text{rencana produksi} \times \text{SUR} \\
&= 1101,97 \text{ box} \times 1 \text{ kg telur} \\
&= 1101,97 \text{ Kg telur}
\end{aligned}$$

maka untuk anggaran pembelian bahan mentah telur tahun 2008 adalah:

Anggaran bahan mentah telur	1101,97 Kg
Persediaan akhir	<u>3,62 Kg +</u>
Jumlah bahan mentah telur	1105,59 Kg
Persediaan awal	<u>3,26 Kg -</u>
Jumlah pembelian bahan mentah telur	1102,33 Kg

Pengalokasian jumlah pembelian bahan mentah telur untuk tiap bulan yaitu: Pembelian bahan mentah telur selama tahun 2008 adalah 1102,33 Kg. Maka pembelian bahan mentah telur per bulan  $1102,33 \text{ Kg} : 12 \text{ bulan} = 91,86 \text{ Kg}$  atau 90 Kg. Apabila pembelian bahan mentah telur perbulan 90 Kg, maka kekurangan bahan mentah telur adalah  $1102,33 \text{ Kg} - (90 \text{ Kg} \times 12 \text{ bulan}) = 22,33 \text{ Kg}$ . Kekurangan bahan mentah telur 22,33 Kg ini dialokasikan kepada bulan-bulan yang kebutuhan bahan bakunya terbanyak yaitu bulan Januari, Februari, dan Desember. Dari keterangan tersebut dapat disusun pembelian bahan mentah telur per bulan dengan harga per Kg Rp. 12.000 adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.15**  
**Industri Rumah Tangga "Bahana Donat" Malang**  
**Anggaran Pembelian Bahan Mentah Telur**  
**Tahun 2008**

<b>Bulan</b>	<b>Kebutuhan Terigu (Kg)</b>	<b>Persediaan Akhir (Kg)</b>	<b>Kebutuhan Sementara (Kg)</b>	<b>Persediaan Awal (Kg)</b>	<b>Jumlah Pembelian Bahan Mentah (Kg)</b>	<b>Harga Per Kg (Rp)</b>	<b>Biaya Pembelian (Rp)</b>
Januari	92,5	10,76	103,26	3,26	100	12.000	1.200.000
Februari	92,5	18,26	110,76	10,76	100	12.000	1.200.000
Maret	91,67	16,59	108,26	18,26	90	12.000	1.080.000
April	91,67	14,92	106,59	16,59	90	12.000	1.080.000
Mei	91,67	13,25	104,92	14,92	90	12.000	1.080.000
Juni	91,67	11,58	103,25	13,25	90	12.000	1.080.000
Juli	91,67	9,91	101,58	11,58	90	12.000	1.080.000
Agustus	91,67	8,24	99,91	9,91	90	12.000	1.080.000
September	91,67	6,57	98,24	8,24	90	12.000	1.080.000
Oktober	91,67	4,9	96,57	6,57	90	12.000	1.080.000
November	91,67	3,23	94,9	4,9	90	12.000	1.080.000
Desember	91,94	3,62	95,56	3,23	92,33	12.000	1.107.960
<b>Jumlah</b>							<b>13.227.960</b>

Sumber Data: Industri Rumah Tangga " Bahana Donat" Malang. Diolah

- d) Anggaran kebutuhan bahan mentah dan Pembelian kebutuhan bahan mentah mentega

Anggaran kebutuhan bahan mentah terigu adalah berapa besar kebutuhan bahan mentah terigu yang akan digunakan untuk memproduksi donat. Adapun anggaran bahan mentah mentega tahun 2008 per 36 box adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.16**  
**Industri Rumah Tangga "Bahana Donat" Malang**  
**Anggaran Kebutuhan Bahan Mentah Mentega**  
**Tahun 2008**

Bulan	Rencana Produksi Per 36 box	Terigu	
		SUR	Jumlah kebutuhan (Kg)
Januari	92,5	2	185
Februari	92,5	2	185
Maret	91,67	2	183,34
April	91,67	2	183,34
Mei	91,67	2	183,34
Juni	91,67	2	183,34
Juli	91,67	2	183,34
Agustus	91,67	2	183,34
September	91,67	2	183,34
Oktober	91,67	2	183,34
November	91,67	2	183,34
Desember	91,94	2	183,88
Jumlah	1101,97	2	2203,94

Sumber Data: Industri Rumah Tangga "Bahana Donat" Malang. Diolah

Anggaran kebutuhan bahan mentah mentega untuk rencana produksi tahun 2008 sebesar 1101,97 box adalah 2203,94 kg mentega, dengan perhitungan:

$$\begin{aligned}
\text{Rencana jumlah kebutuhan mentega} &= \text{rencana produksi} \times \text{SUR} \\
&= 1101,97 \text{ box} \times 2 \text{ kg mentega} \\
&= 2203,94 \text{ Kg mentega}
\end{aligned}$$

Maka untuk anggaran pembelian bahan mentah mentega tahun 2008 adalah:

Anggaran bahan mentah mentega	2203,94 Kg
Persediaan akhir	<u>91,08 Kg +</u>
Jumlah bahan mentah mentega	2295,02Kg
Persediaan awal	<u>54,84 Kg -</u>
Jumlah pembelian bahan mentah mentega	2240,18 Kg

Pengalokasian jumlah pembelian bahan mentah mentega untuk tiap bulan yaitu: Pembelian bahan mentah mentega tahun 2008 adalah 2240,18Kg. Maka pembelian bahan mentah mentega per bulan  $2240,18 \text{ Kg} : 12 \text{ bulan} = 186,68 \text{ Kg}$  atau 100Kg. Apabila pembelian bahan mentah mentega perbulan 100Kg, maka kekurangan bahan mentah mentega adalah  $2240,18 \text{ Kg} - (100 \text{ Kg} \times 12 \text{ bulan}) = 1040,18 \text{ Kg}$ . Kekurangan bahan mentah mentega 1040,18 Kg ini dialokasikan kepada bulan-bulan yang kebutuhan bahan bakunya terbanyak yaitu bulan Januari, Februari, dan Desember. Dari keterangan tersebut dapat disusun pembelian bahan mentah mentega per bulan dengan harga per Kg Rp. 10.000 adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.17**  
**Industri Rumah Tangga "Bahana Donat" Malang**  
**Anggaran Pembelian Bahan Mentah Mentega**  
**Tahun 2008**

<b>Bulan</b>	<b>Kebutuhan Terigu (Kg)</b>	<b>Persediaan Akhir (Kg)</b>	<b>Kebutuhan Sementara (Kg)</b>	<b>Persediaan Awal (Kg)</b>	<b>Jumlah Pembelian Bahan Mentah (Kg)</b>	<b>Harga Per Kg (Rp)</b>	<b>Biaya Pembelian (Rp)</b>
Januari	185	369,84	554,84	54,84	500	10.000	5.000.000
Februari	185	684,84	869,84	369,84	500	10.000	5.000.000
Maret	183,34	601,5	784,84	684,84	100	10.000	1.000.000
April	183,34	518,16	701,5	601,5	100	10.000	1.000.000
Mei	183,34	434,82	618,16	518,16	100	10.000	1.000.000
Juni	183,34	351,48	534,82	434,82	100	10.000	1.000.000
Juli	183,34	268,14	451,48	351,48	100	10.000	1.000.000
Agustus	183,34	184,8	368,14	268,14	100	10.000	1.000.000
September	183,34	101,46	284,8	184,8	100	10.000	1.000.000
Oktober	183,34	181,12	201,46	101,46	100	10.000	1.000.000
November	183,34	-65,22	118,12	181,12	100	10.000	1.000.000
Desember	183,88	91,08	274,96	-65,22	340,18	10.000	3.401.800
<b>Jumlah</b>							<b>22.401.800</b>

Sumber Data: Industri Rumah Tangga " Bahana Donat" Malang. Diolah

- e) Anggaran kebutuhan bahan mentah dan Pembelian kebutuhan bahan mentah minyak

Anggaran kebutuhan bahan mentah terigu adalah berapa besar kebutuhan bahan mentah terigu yang akan digunakan untuk memproduksi donat. Adapun anggaran bahan mentah minyak tahun 2008 per 36 box adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.18**  
**Industri Rumah Tangga "Bahana Donat" Malang**  
**Anggaran Kebutuhan Bahan Mentah Minyak**  
**Tahun 2008**

Bulan	Rencana Produksi Per 36 Box	Terigu	
		SUR	Jumlah Kebutuhan (Kg)
Januari	92,5	3	277,5
Februari	92,5	3	277,5
Maret	91,67	3	275,01
April	91,67	3	275,01
Mei	91,67	3	275,01
Juni	91,67	3	275,01
Juli	91,67	3	275,01
Agustus	91,67	3	275,01
September	91,67	3	275,01
Oktober	91,67	3	275,01
November	91,67	3	275,01
Desember	91,94	3	275,82
Jumlah	1101,97	3	3305,91

Sumber Data: Industri Rumah Tangga "Bahana Donat" Malang. Diolah

Anggaran kebutuhan bahan mentah minyak untuk rencana produksi tahun 2008 sebesar 1101,97 box adalah 3305,91 kg minyak, dengan perhitungan sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 \text{Rencana jumlah kebutuhan minyak} &= \text{rencana produksi} \times \text{SUR} \\
 &= 101,97 \text{ box} \times 3 \text{ kg minyak} \\
 &= 305,91 \text{ Kg minyak}
 \end{aligned}$$

Maka untuk anggaran pembelian bahan mentah minyak tahun 2008 adalah:

Anggaran bahan mentah minyak	3305,91 Kg
Persediaan akhir	<u>28,95 Kg +</u>
Jumlah bahan mentah minyak	3334,86 Kg
Persediaan awal	<u>26,25 Kg -</u>
Jumlah pembelian bahan mentah minyak	3308,61 Kg

Pengalokasian jumlah pembelian bahan mentah minyak untuk tiap bulan yaitu: Pembelian bahan mentah minyak tahun 2008 adalah 3308,61Kg. Maka pembelian bahan mentah per bulan 3308,61 Kg : 12 Bulan = 275,72Kg atau 200 Kg. Apabila pembelian bahan mentah minyak perbulan 200Kg, maka kekurangan bahan mentah minyak adalah  $3308,61 \text{ kg} - (200 \text{ Kg} \times 12 \text{ bulan}) = 908,61 \text{ Kg}$ . Kekurangan bahan mentah minyak 908,61 Kg ini dialokasikan kepada bulan-bulan yang kebutuhan bahan bakunya terbanyak yaitu bulan Januari, Februari, dan Desember. Dari keterangan tersebut dapat disusun pembelian bahan mentah minyak per bulan dengan harga per Kg Rp. 12.000 adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.19**  
**Industri Rumah Tangga "Bahana Donat" Malang**  
**Anggaran Pembelian Bahan Mentah Minyak**  
**Tahun 2008**

<b>Bulan</b>	<b>Kebutuhan Terigu (Kg)</b>	<b>Persediaan Akhir (Kg)</b>	<b>Kebutuhan Sementara (Kg)</b>	<b>Persediaan Awal (Kg)</b>	<b>Jumlah Pembelian Bahan Mentah (Kg)</b>	<b>Harga Per Kg (Rp)</b>	<b>Biaya Pembelian (Rp)</b>
Januari	277,5	251,62	529,12	26,25	502,87	12.000	6.034.440
Februari	277,5	476,99	754,49	251,62	502,87	12.000	6.034.440
Maret	275,01	401,98	676,99	476,99	200	12.000	2.400.000
April	275,01	326,97	601,98	401,98	200	12.000	2.400.000
Mei	275,01	251,96	526,97	326,97	200	12.000	2.400.000
Juni	275,01	176,95	451,96	251,96	200	12.000	2.400.000
Juli	275,01	101,94	376,95	176,95	200	12.000	2.400.000
Agustus	275,01	26,93	301,94	101,94	200	12.000	2.400.000
September	275,01	-48,08	226,93	26,93	200	12.000	2.400.000
Oktober	275,01	-123,09	151,92	-48,08	200	12.000	2.400.000
November	275,01	-198,1	76,91	-123,09	200	12.000	2.400.000
Desember	275,82	28,95	304,77	-198,1	502,87	12.000	6.034.440
Jumlah							39.703.320

Sumber Data: Industri Rumah Tangga "Bahana Donat" Malang. Diolah

#### 4. Anggaran Biaya Tenaga Kerja

Anggaran biaya tenaga kerja ini timbul karena adanya karyawan bagian produksi yang terikat dengan waktu dalam memproduksi dan jumlah barang yang diproduksi. Dalam islam sistem pengupahan atau penggajian karyawan menegaskan bahwa:

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ  
وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ  
تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

Artinya:

”Dan katakanlah : Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mu’min akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada Allah Yang Mengetahui akan ghaib dan yang nyata, lalu diberikan-Nya kepada kamu apa yang kamu kerjakan.” (At Taubah :105).

Sementara itu Nabi juga bersabda:

”Berikanlah gaji kepada pekerja sebelum kering keringatnya, dan beritahukan ketentuan gajinya, terhadap apa yang dikerjakan.” (HR Baihaqi)

Anggaran produksi yang harus diproduksi oleh industri rumah tangga ”Bahan Donat” Malang tahun 2008 adalah 39670 box, maka untuk anggaran jam kerja karyawan dan upah tenaga kerja tahun 2008 per 30 box adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.20**  
**Industri Rumah Tangga "Bahana Donat" Malang**  
**Anggaran Jam Kerja dan Upah Tenaga Kerja**  
**Tahun 2008**

Bulan	Produksi (box)	Standard Jam Kerja	DLH yang Dibutuhkan (Jam)	Upah Kerja Per Jam	Jumlah Upah Per Jam Kerja
Januari	3330	2,16	199,8	38.500	7.692.300
Februari	3330	2,16	199,8	38.500	7.692.300
Maret	3300	2,16	198	38.500	7.623.000
April	3300	2,16	198	38.500	7.623.000
Mei	3300	2,16	198	38.500	7.623.000
Juni	3300	2,16	198	38.500	7.623.000
Juli	3300	2,16	198	38.500	7.623.000
Agustus	3300	2,16	198	38.500	7.623.000
September	3300	2,16	198	38.500	7.623.000
Oktober	3300	2,16	198	38.500	7.623.000
November	3300	2,16	198	38.500	7.623.000
Desember	3310	2,16	198,6	38.500	7.646.100
Jumlah	39670	2,16	2380,2	38.500	91.637.700

Sumber Data: Industri Rumah Tangga " Bahana Donat" Malang. Diolah

Standar jam kerja untuk memproduksi 36 box donat adalah 2,16 yang diperoleh dari data riil volume penjualan tahun 2005, 2006 dan 2007 yaitu pada tahun 2005 volume penjualan sebesar 40376:  $(12 \times (8 \text{ jam} \times 26 \text{ hari})) = 16,17 \text{ box}$ . Hasil 16,17 box ini adalah jumlah donat yang dapat diproduksi dalam 1jam, maka untuk satu box donat dapat diselesaikan dalam 0,06 jam yang diperoleh dari  $(1 \text{ box} : 16,17 \text{ box}) \times 1 \text{ jam} = 0,06 \text{ jam}$ . Dengan diketahui bahwa untuk memproduksi 1 box donat adalah 0,06 jam, maka untuk 36 box donat adalah membutuhkan 2,16 jam.

Pada tahun 2006 volume penjualan sebesar 43437:  $(12 \times (8 \text{ jam} \times 26 \text{ hari})) = 17,40 \text{ box}$ . Hasil 17,40 box ini adalah jumlah donat yang dapat diproduksi dalam 1jam, maka untuk satu box donat dapat diselesaikan dalam 0,06 jam yang diperoleh dari  $(1 \text{ box} : 17,40 \text{ box}) \times 1 \text{ jam} = 0,06 \text{ jam}$ . Dengan diketahui bahwa untuk memproduksi 1 box donat adalah 0,06 jam, maka untuk 36 box donat adalah membutuhkan 2,16 jam.

Pada tahun 2007 volume penjualan sebesar 39139:  $(12 \times (8 \text{ jam} \times 26 \text{ hari})) = 15,68 \text{ box}$ . Hasil 15,68 box ini adalah jumlah donat yang dapat diproduksi dalam 1jam, maka untuk satu box donat dapat diselesaikan dalam 0,06 jam yang diperoleh dari  $(1 \text{ box} : 15,68 \text{ box}) \times 1 \text{ jam} = 0,06 \text{ jam}$ . Dengan diketahui bahwa untuk memproduksi 1 box donat adalah 0,06 jam, maka untuk 36 box donat adalah membutuhkan 2,16 jam.

Dari data riil tersebut maka anggaran kebutuhan jam kerja karyawan dalam memproduksi donat tahun 2008 sebesar 39670 dengan standar jam kerja 2,16 jam maka kebutuhan kerja karyawan tahun 2008 adalah 2380,2 DLH. Dengan perhitungan sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Anggaran jam kerja tahun 2008} &= \frac{39670 \text{ box}}{36 \text{ box}} \times 2,16 \text{ jam} \\ &= 2380,2 \text{ DLH} \end{aligned}$$

Dari perhitungan anggaran jam kerja tahun 2008 sebesar 2380,2 DLH dengan upah tenaga kerja 38.500 per jam untuk 7 orang karyawan, maka dapat di susun anggaran upah tenaga kerja tahun 2008 sebesar Rp. 91.637.700, dengan perhitungan sebagai berikut:

$$\begin{aligned}\text{Upah tenaga kerja tahun 2008} &= 2380,2 \text{ DLH} \times \text{Rp. } 38.500 \\ &= \text{Rp. } 91.637.700\end{aligned}$$

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Dari beberapa analisa terhadap kegiatan-kegiatan produksi yang berlangsung di industri rumah tangga "Bahana Donat" Malang yang telah diuraikan, maka dapat disimpulkan bahwa: peranan anggaran adalah sebagai salah satu alat perencanaan dan pengendalian produksi. Dari data-data penjualan dan realisasi penjualan maka dapat disusun anggran untuk perencanaan dan untuk pengendalian dalam produksi donat periode berikutnya.

data tahun 2005-2007 dapat dijadikan sebagai acuan menyusun anggaran tahun 2008. Anggaran penjualan tahun 2008 adalah sebesar 40985 box dengan harga jual Rp. 327.880.000, dari anggaran penjualan dapat disusun anggaran produksi tahun 2008 sebesar 39670 box maka dapat diketahui anggaran kebutuhan bahan mentah serta pembelian bahan mentah. Anggaran kebutuhan bahan mentah terigu tahun 2008 adalah 13223,64 per 36 box dan anggaran pembelian bahan mentah terigu sebesar Rp. 92.894.760, anggaran bahan mentah gula 22003,94 Kg dan anggaran pembelian bahan mentah gula sebesar Rp. 13.230.840, anggaran bahan mentah telur 1101,97 Kg dan anggaran pembelian bahan mentah telur sebesar Rp. 13.227.960, anggaran bahan mentah mentega 2203,94 Kg

dan anggaran pembelian bahan mentah mentega sebesar Rp. 22.401.800, anggaran bahan mentah minyak 3305,91 Kg dan anggaran pembelian bahan mentah minyak sebesar Rp. 39.703.320. hasil data tersebut dapat dijadikan sebagai perencanaan dan pengendalian produksi untuk tahun 2008.

## **B. Saran**

Dari hasil pengamatan dan analisa penulis serta kesimpulan diatas maka saran yang dapat diajukan kepada pengusaha donat "Bahana Donat" Malang adalah sebaiknya pengusaha donat "Bahan Donat" Malang ini dalam melakukan kegiatan-kegiatan produksi menggunakan fungsi anggaran sebagai salah satu alat perencanaan dan pengendalian produksi, karena dengan itu perusahaan dapat mengetahui seberapa besar yang harus dikeluarkan dan seberapa besar keuntungan yang dapat diperoleh dari hasil kegiatan produksi. Dan hal itupun dicintai oleh Allah, sesuai yang dikatakan hadist,

(            )

Artinya:

"sesungguhnya allah sangat mencintai orang-orang yang jika melakukan sesuatu pekerjaan dilakukan secara itqon (tepat, terarah, jelas dan tuntas)." (H.R Thabrani)

## DAFTAR PUSTAKA

- Adisaputra, Gunawan dan Anggarini, Yunita, 2007. *Anggaran Bisnis Analisis, Perencanaan, dan Pengendalian Laba*. Penerbit UPPT STIM YKPN. Yogyakarta.
- Adisaputra, Gunawan dan Asri Marwan, 2003. *Anggaran Perusahaan*. Buku Pertama, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Ahyari, Agus, 1988. *Anggaran Perusahaan Pendekatan Kuantitatif*. Buku 1. penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Arikunto, Suharsimi, 2006. *prosedur penelitian suatu pendekatan praktik*. Edisi Revisi, Penerbit PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Blocher, dkk., 2000. *Manajemen Biaya*. Alih Bahasa oleh Penterjemah Susty Ambarriani, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Hafidhuddin, Didin dan Tanjung, Hendri, 2003. *Manajemen Syariah dalam Praktik*. Penerbit Gema Insani Press, Jakarta.
- Halim, Abdul dan Supomo, Bambang, 1990. *Akuntansi Manajemen*. Edisi Pertama, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Haruman, Tendi dan Rahayu, Sri, 2007. *Penyusunan Anggaran Perusahaan*. Penerbit Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Hasan, Iqbal, 2002. *Pokok-Pokok Materi Metodologi Penelitian dan Aplikasinya*. Penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Hasibuan, Melayu S.P., 2001. *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Edisi Revisi, Penerbit PT Bumi Aksara, Jakarta.
- Ismiati, Afrida, 2006. Sekripsi (Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi) *Penerapan Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Perencanaan dan Penilaian Kinerja Manajer (studi kasus pada PT. Garam (persero) Indonesia di Surabaya)*, Universitas Islam Negeri, Malang.
- Marlina, 2005. Sekripsi (Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi) *Penerapan Anggaran Penjualan Sebagai Salah Satu Alat Pengendalian DAN Perencanaan Penjualan (Studi Kasus Pada*

*Pabrik Kompor " Kupu Mas" Malang*), Universitas Islam Negeri, Malang.

Nur Kholis, Muhammad, 2007. Sekripsi (Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi) *Metode Pengendalian Persediaan Sebagai Upaya Optimalisasi Produksi (Studi Pada Perusahaan Knalpt "Sumber Agung" Malang)*, Universitas Islam Negeri Malang

Nafirin, M. 2004. *Penganggaran Perusahaan*. Edisi Revisi, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.

Tisnawati Sule, Ernie dan Saefullah, Kurniawan, 2005. *Pengantar Manajemen*. Edisi Pertama, Penerbit Prenada Media, Jakarta.